

**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**Rúben Miguel Lopes Oliveira**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

XXXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

# **A Pandemia Covid-19 e o seu impacto na atividade policial**

**Orientador:**

Prof. Doutor Paulo Machado

**Coorientador:**

Subintendente João Afonso

Lisboa, 13 de maio de 2021



**Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**



**Rúben Miguel Lopes Oliveira**

Aspirante a Oficial de Polícia

**Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais**

XXXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

## **A Pandemia Covid-19 e o seu impacto na atividade policial**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna  
com vista à obtenção do grau de mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a  
orientação do Prof. Doutor Paulo Machado e sob a coorientação do Subintendente  
João Afonso.



**Estabelecimento de Ensino:** Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

**Autor:** Rúben Miguel Lopes Oliveira

**Título da obra:** A Pandemia Covid-19 e o seu impacto na atividade policial

**Orientador:** Professor Doutor Paulo Machado

**Coorientador:** Subintendente João Afonso

**Local de edição:** Lisboa

**Data de edição:** 13 de maio de 2021



## **DEDICATÓRIA**

*À minha família,  
Pelo homem que me tornei.*

## **AGRADECIMENTOS**

Dado por finalizado este percurso, não posso deixar de agradecer a quem nele esteve sempre presente, e que direta ou indiretamente ajudaram a suavizá-lo tornando-o o possível.

Em primeiro lugar, o meu mais importante agradecimento dirige-se à minha família, nomeadamente aos meus pais pela formação/educação e pelos valores que me foram transmitidos, e pelos inúmeros esforços que fizeram por mim para o qual o meu eterno reconhecimento será jamais suficiente para vos agradecer. Sem vós e sem o vosso apoio incondicional, toda esta jornada tornar-se-ia muito mais difícil. À minha irmã, pelas boas e divertidas conversas, que muitas vezes através da boa disposição tanto me ajudaram a encontrar o bom rumo da vida. Ao meu irmão, que apesar da distância que nos separa, nunca esquecerei dos bons momentos e os ensinamentos que me deste.

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Machado, por toda a sua disponibilidade, paciência e incansável ajuda. Ao longo deste estudo a sua orientação foi essencial para levar esta investigação a bom porto.

Ao meu co-orientador, Subintendente João Afonso, por ter aceitado este desafio, pelo apoio, pelos conhecimentos transmitidos e por todos os conselhos valiosos que enriqueceram este trabalho.

À Sofia, pelo amor e companheirismo demonstrado ao longo destes últimos tempos, e ainda pelo constante apoio e ajuda, sem ti tudo ficaria mais complicado. Facilitaste e muito esta minha última tarefa, foste o meu “braço-direito” e “porto de abrigo”, obrigado por tudo.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna pela formação e pelas oportunidades concedidas.

Ao XXXIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia que apesar dos inúmeros obstáculos que surgiram demonstrou sempre camaradagem, união e resiliência. Comigo ficarão boas memórias de uma vivência de 5 anos repleta de muitas emoções.

A todos os que acederam aos meus pedidos de participação no inquérito por questionário e que participaram neste estudo.

A todos aqueles com quem me cruzei ao longo deste percurso,

**O meu mais sincero agradecimento!**

## EPÍGRAFE

*A verdadeira motivação vem da  
realização, desenvolvimento  
pessoal, satisfação no trabalho e  
reconhecimento.*

(Frederick Herzberg)

## RESUMO

A Motivação, a Satisfação e o bem-estar são fatores determinantes no que toca à Gestão de Recursos Humanos e à qualidade do serviço que é apresentado pelas organizações. Mais se torna importante quando se refere a organizações como a Polícia de Segurança Pública (PSP), já que o seu trabalho é dedicado à comunidade e baseia-se no contato com a mesma. Tudo isto, torna-se ainda mais importante quando estamos perante uma situação de crise, neste caso em concreto a pandemia COVID-19. Desta forma, é importante aferir a Motivação e Satisfação dos polícias, visto que são fatores cruciais para o bom desempenho da função policial que é tão importante e exigente aquando de uma situação de crise, bem como se a mesma sofreu alguma alteração devido à pandemia COVID-19. Esta investigação versa sobre o efetivo do Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS), visto que é a Unidade Policial com maior efetivo e o segundo distrito mais afetado por esta pandemia.

A presente investigação está dividida em duas partes principais. A primeira é a parte teórica, na qual se realiza um enquadramento conceptual sobre a pandemia COVID-19 e os seus efeitos nas organizações e pessoas, bem como uma conceptualização sobre as teorias motivacionais e modelos de satisfação. A segunda é a parte empírica, na qual se optou por um método quantitativo, sendo ainda efetuada a análise e discussão dos resultados obtidos através da aplicação do inquérito por questionário.

Com os resultados obtidos foi possível concluir que a Motivação e Satisfação dos polícias do COMETLIS em contornos gerais apresenta resultados bons ou satisfatórios. Apenas nas questões relacionadas com a motivação para fatores de hierarquia/organização os resultados foram menos positivos. Concluimos ainda que é possível observar que a pandemia COVID-19 não provocou alterações significativas na Motivação e Satisfação dos polícias do COMETLIS, à exceção da motivação para fatores relacionados com hierarquia/organização.

**Palavras-chave:** Motivação, Satisfação, bem-estar, situação de crise, Pandemia COVID-19, COMETLIS

## ABSTRACT

Motivation, satisfaction and well-being are determining factors in human resources management and quality of service of the service that is presented by organizations. More becomes important when referring to organizations such as Polícia de Segurança Pública (PSP), since their work is dedicated to the community and is based on contact with it. All of this becomes even more important when we are faced with a situation crisis, in this particular case the COVID-19 pandemic. In this way, it is important to measure the Motivation and Satisfaction of the police, since they are crucial factors for the proper performance of the police function that is so important and demanding in a crisis situation, as well as whether it has changed due to the COVID-19 pandemic. This investigation deals with the effective of the Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS), since it is the most effective Police Unit and the second most affected district by this pandemic.

This investigation is divided into two main part. The first is the theoretical part, in which a conceptual framework is carried out on the COVID-19 pandemic and its effects on organizations and people, as well as a conceptualization on motivational theories and satisfactory models. The second is the empirical part, in which a quantitative method was chosen, and the analysis and discussion of the results obtained through the application of the questionnaire survey was also carried out.

With the results obtained it was possible to conclude that the Motivation and Satisfaction of COMETLIS police officers in general contours presents good or satisfactory results, only in the questions related to motivation for hierarchy/organization factors the results were less positive. We also conclude that it is possible to observe that the COVID-19 pandemic did not cause significant changes in the Motivation and Satisfaction of COMETLIS police officers, except motivation for factors related to hierarchy/organization.

**Keywords:** Motivation, Satisfactions, well-being, crisis situation, COVID-19 Pandemic, COMETLIS



## ÍNDICE

<b>Dedicatória .....</b>	<b>i</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>ii</b>
<b>Epígrafe .....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>v</b>
<b>Índice .....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de tabelas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de abreviaturas.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
1. Enquadramento .....	1
2. Problema de Investigação .....	2
3. Objetivos Operacionais da Investigação.....	2
4. Síntese de Capítulos .....	3
<b>Parte I – Parte Teórica.....</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo I – Pandemia COVID-19.....</b>	<b>4</b>
1.1. A Origem da pandemia .....	4
1.2. Pandemia COVID-19 em Portugal .....	4
1.3. Desafios intraorganizacionais provocados por situações de crise .....	11
1.4. O bem-estar dos polícias em situação de crise .....	16
1.5. Realidade organizacional e operacional da PSP .....	20
1.6. Resposta e mudanças da PSP ao contexto pandémico .....	21
<b>Capítulo II – Teorias da Motivação e Satisfação .....</b>	<b>26</b>
2.1. Motivação .....	26
2.1.1. Teorias Motivacionais.....	26
2.1.1.1. Teorias da Motivação de Conteúdos Gerais .....	27
2.1.1.2. Teoria da Motivação de Conteúdos Organizacionais .....	29

2.1.1.3. Teorias da Motivação de Conteúdos Gerais .....	30
2.1.1.4. Teorias de Processo Motivacional Organizacionais .....	31
2.2. Satisfação no Trabalho .....	34
2.2.1. Destrinça entre Satisfação e Motivação .....	35
2.2.2. Causas de Satisfação .....	36
2.2.3. Modelos de Satisfação .....	37
2.2.3.1. Modelos Centrados no Indivíduo .....	37
2.2.3.2. Modelos Centrados nas Situações .....	38
2.2.3.3. Modelos Centrados nas Interações .....	38
<b>Parte II - Empiria .....</b>	<b>39</b>
<b>Capítulo III - Método .....</b>	<b>39</b>
3.1. Considerações Metodológicas .....	39
3.2. Hipóteses de investigação .....	40
3.3. Caracterização do Universo de Estudo (população-alvo) .....	40
3.4. Dimensão da Amostra e período de recolha dos dados .....	41
3.5. Variáveis em Estudo .....	42
3.6. Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados .....	43
<b>Capítulo IV – Análise e Discussão de Resultados .....</b>	<b>45</b>
4.1. Variáveis Sociodemográficas .....	45
4.2. Análise da Motivação .....	46
4.2.1. Análise de Componentes Principais .....	46
4.2.2. Comparação da Motivação entre Sexos .....	47
4.2.3. Comparação da Motivação entre Carreiras Policiais .....	49
4.2.4. Comparação da Motivação entre Escalões Etários .....	50
4.2.5. Comparação da Motivação entre Tempo de Serviço .....	52
4.4. Análise satisfação .....	54
4.4.1. Comparação da Satisfação entre Sexos .....	55
4.4.2. Comparação da Satisfação entre Carreira Policial .....	56
4.4.3. Comparação da Satisfação entre Escalões Etários .....	58
4.4.4. Comparação da Satisfação entre Tempo de Serviço .....	59
4.5. Associações da Motivação e Satisfação entre o durante a pandemia e pré-pandemia COVID-19 .....	61

<b>Conclusões .....</b>	<b>62</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>66</b>
<b>Legislação .....</b>	<b>71</b>
<b>Apêndices e Anexos .....</b>	<b>77</b>
Apêndices .....	78
Apêndice A - Comparações percentuais entre Universo e Amostra .....	79
Apêndice B – ACP e Descritivos da Motivação .....	80
Apêndice C – Comparação da Motivação entre Sexos .....	81
Apêndice D - Comparação da Motivação entre Carreiras Policiais .....	83
Apêndice E - Comparação da Motivação entre Escalões Etários.....	85
Apêndice F - Comparação da Motivação entre Tempo de Serviço .....	87
Apêndice G – Descritivos da Satisfação.....	89
Apêndice H - Comparação da Satisfação entre Sexo.....	90
Apêndice I - Comparação da Satisfação entre Carreiras Policiais.....	92
Apêndice J - Comparação da Satisfação entre Escalões Etários .....	94
Apêndice L - Comparação da Satisfação entre Tempo de Serviço.....	96
Apêndice M – Associações da Motivação e Satisfação entre o durante a pandemia e pré-pandemia COVID-19.....	98
Anexos.....	105
Anexo A - E-mails de Pedido de Contato .....	106
Anexo B - Requerimento para realização de um inquérito por questionário.....	108
Anexo C – Inquérito por questionário.....	109
Anexo D – Despacho de Autorização para aplicação de Inquérito por questionário .....	114
Anexo E – Despacho de Autorização para consulta de documentação 1.....	115
Anexo F – Despacho de Autorização para consulta de documentação 2.....	117
Anexo G – Despacho de Autorização para pedido de informação sobre efetivo do COMETLIS .....	118
Anexo H – Pedido de informação sobre efetivo do COMETLIS.....	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Distribuição dos inquiridos e respondentes por Género .....	42
Figura 2 – Distribuição dos inquiridos e respondentes por Carreira .....	42
Figura 3 – Distribuição dos inquiridos e respondentes por Escalão Etário .....	42
Figura 4 – Distribuição dos inquiridos e respondentes por Tempo de Serviço.....	42
Figura 5 - Distribuição dos respondentes por sexo .....	45
Figura 6 - Distribuição dos respondentes por Carreira Profissional.....	45
Figura M1 – Motivação Funcional/Relacional (Durante a pandemia e Pré-pandemia COVID-19).....	98
Figura M2 – Motivação Ascensão/Liderança (Durante a pandemia e Pré-pandemia COVID-19).....	100
Figura M3 – Satisfação Intrínseca (Durante a pandemia e Pré-pandemia COVID-19) ....	101
Figura M4 – Satisfação Extrínseca (Durante a pandemia e Pré-pandemia COVID-19) ...	103

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Descritivos de idade e tempo de serviço dos inquiridos (anos) .....	45
Tabela A1 - Comparações percentuais entre Universo e Amostra .....	79
Tabela B1 - Pesos fatoriais de matriz rodada de ACP com itens do questionário de motivação (Ma) .....	80
Tabela B2 - Descritivos - Motivação atual e retrospectiva .....	80
Tabela C1 - Motivação durante a pandemia COVID-19 e Retrospectiva a fevereiro 2020: comparação de médias entre sexos .....	81
Tabela C2 - Teste de Normalidade Kolomogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk .....	81
Tabela C3 - Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene .....	82
Tabela D1 - Motivação durante a pandemia e pré-pandemia: comparação de médias entre carreira policial .....	83
Tabela D2 - Teste de Normalidade Kolomogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk .....	83
Tabela D3 - Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene .....	84
Tabela D4 - Comparações Múltiplas de Games-Howell .....	84
Tabela E1 - Motivação durante a pandemia COVID-19 e retrospectiva a fevereiro 2020): comparação de médias entre escalões etários .....	85
Tabela E2 - Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk .....	85
Tabela E3 - Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene .....	86
Tabela E4 - Comparações Múltiplas de Scheffé .....	86
Tabela F1 - Motivação durante a pandemia COVID-19 e Retrospectiva a fevereiro de 2020: comparação de médias entre tempo de serviços .....	87
Tabela F2 - Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk .....	87
Tabela F3 - Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene .....	88
Tabela F4 - Teste Comparações Múltiplas de Scheffé .....	88
Tabela G1 - Descritivos - Satisfação atual e retrospectiva .....	89

Tabela H1 - Satisfação durante a pandemia COVID-19 e Retrospectiva a fevereiro de 2020: comparação de médias entre sexos .....	90
Tabela H2 - Testes Normalidade Kolmogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk.....	90
Tabela H3 - Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene .....	91
Tabela I1 - Satisfação durante a pandemia COVID-19 e Retrospectiva a fevereiro de 2020: comparação de médias entre carreira policial.....	92
Tabela I2 - Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk.....	92
Tabela I3 - Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene.....	93
Tabela I4 - Comparações Múltiplas de Tukey HSD.....	93
Tabela J1 - Satisfação durante a pandemia COVID-19 e Retrospectiva a fevereiro de 2020: comparação de médias entre escalões etários.....	94
Tabela J2 - Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk.....	94
Tabela J3.....	95
Tabela L1 - Satisfação durante a pandemia COVID-19 e Retrospectiva a fevereiro de 2020: comparação de médias entre tempo de serviços .....	96
Tabela L2 - Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk.....	96
Tabela L3.....	97
Tabela M1 – Escalas de Likert e Criação dos níveis de estado .....	98
Tabela M2 - Motivação Funcional/Relacional (Pré-pandemia e Durante a pandemia COVID-19).....	99
Tabela M3 – Teste de Chi-Square .....	99
Tabela M4 - Motivação Ascensão/Liderança (Pré-pandemia e Durante a pandemia COVID-19).....	100
Tabela M5 – Satisfação Intrínseca (Pré-pandemia e Durante a pandemia COVID-19)....	102
Tabela M6 – Teste de Chi-Square .....	102
Tabela M7 – Satisfação Extrínseca (Pré-pandemia e Durante a pandemia COVID-19)...	103
Tabela M8 – Teste de Chi-Square .....	103

Tabela M9 – Associação da Motivação e Satisfação entre Durante a pandemia e pré-pandemia COVID-19.....	104
--	-----

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

ACP – Análise de Componentes Principais

COMETLIS – Comando Metropolitano de Lisboa

CRP – Constituição da República Portuguesa

DGS – Direção-Geral da Saúde

DLG – Direitos, Liberdades e Garantias

DP – Desvio-Padrão

EPI – Equipamento de Proteção Individual

FSS – Forças e Serviços de Segurança

ITP – Incidente Tático Policial

PSP - Polícia de Segurança Pública

PSPT – Perturbação de Stress Pós-Traumático

UE – União Europeia

VIH – Vírus da Imunodeficiência Humana



## INTRODUÇÃO

### 1. Enquadramento

Desde os tempos mais antigos, o “Homem foi sempre confrontado com situações críticas, quer individualmente, quer em sociedade” (Ferreira, 2018, p.1), sendo-lhe sempre exigido que as ultrapassasse da melhor e mais célere forma possível. No seio da sociedade existem organizações com elevada responsabilidade social nos domínios da sua proteção e bem-estar, no caso do Estado Português, a Polícia de Segurança Pública (PSP) é uma delas. Neste sentido, a PSP enquanto instituição estatal, que tem como principal missão “...assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei.”<sup>1</sup>, possui uma ampla importância na atenuação dos efeitos negativos que uma situação de crise possa causar e na garantia do cumprimento da lei por parte dos cidadãos. Em março de 2020, o país enfrentou a chegada de uma crise epidémica que assola a sociedade até aos dias de hoje. Esta crise pandémica teve alegadamente origem na Ásia, mais concretamente na China, e teve uma rápida propagação pelo Mundo provocando uma mudança drástica na vivência da população e desferindo duros impactos em diversos setores da sociedade. Esta pandemia é provocada pela infeção do vírus SARS-CoV-2, altamente contagioso, provocando graves lesões no sistema respiratório principalmente em pessoas mais idosas ou debilitadas. Posto isto, a pandemia COVID-19, de acordo com Felsenstein, Shmueli e Thomas (2020), pode ser vista como uma situação de crise em cascata no sentido em que fez entrar em colapso de forma sequencial setores como a saúde, economia e políticas internas e externas que estão afastados do foco inicial do evento.

A missão das Forças e Serviços de Segurança (FSS), é crucial para qualquer estado de direito democrático, e ainda se torna mais importante quando se verificam situações em que a normalidade deixa de existir e se torna necessário garantir o bom funcionamento da sociedade em situações de grande adversidade. Nesta senda, para que esta missão seja cumprida da melhor forma, i.e., com elevados níveis de qualidade, é importante que os elementos policiais se sintam motivados e satisfeitos com o trabalho que desenvolvem, já que segundo Turkalj, Orlović e Milković (2016), a motivação para o trabalho é um dos fatores que influencia em grande medida e de forma direta a eficiência do trabalho. Ainda segundo os mesmos autores, a Polícia tem um papel e uma ação preponderante no tecido

---

<sup>1</sup> Art.º 1, n.º 2 da Lei n.º 53/2007

social, visto que é importantíssimo garantir a qualidade do seu serviço orientado para o cidadão. Com efeito, a PSP não se afasta deste prisma, sendo que os seus elementos devem estar motivados e satisfeitos de modo que o serviço prestado seja o melhor possível.

Nesta ótica, e tendo em conta a importância das questões motivacionais e de satisfação no trabalho da PSP, mais ainda ao longo de uma situação de crise, o presente trabalho de investigação está inserido na linha temática da “Gestão de Recursos Humanos”, inserido na área científica das Ciências Policiais. Esta investigação tem como objeto de estudo o nível de motivação e satisfação dos polícias para com o trabalho e o seu bem-estar, tendo em conta todas as mudanças na rotina e todas as novas regras de conduta que a atual pandemia COVID-19 implicou na atividade da PSP. Assim, torna-se inquestionavelmente pertinente, do ponto de vista das Ciências Policiais, aferir o nível de motivação e satisfação para o trabalho e bem-estar dos elementos policiais no desenrolar da pandemia COVID-19. Isto porque, estas questões devem ser uma preocupação constante para a instituição, no sentido em que a motivação e satisfação são um garante de uma boa prestação laboral, visto que no decorrer de um estado de exceção e de uma situação de crise (nas suas diferentes fases) o trabalho da Polícia torna-se ainda mais crucial e preponderante na sociedade.

## **2. Problema de Investigação**

Num contexto de investigação de uma dissertação de mestrado todo e qualquer investigador deve formular a sua questão de partida de modo a “(...) iniciar o seu trabalho e dispor de um primeiro fio condutor, (...)” (Marquet, Campenhoudt, & Quivy, 2019, p.57). Nesta senda, de modo a nortear o presente estudo, formula-se o seguinte problema de investigação:

“O nível de motivação, satisfação e de bem-estar dos polícias observados em contexto pandémico sofreu alterações relativamente ao contexto previamente existente (período pré-pandemia COVID-19)?”

## **3. Objetivos Operacionais da Investigação**

Um trabalho de investigação perpetrado sobre uma certa temática carece de objetivos sólidos e claros que visem “(...) clarificar e definir o seu projeto e as suas expectativas.” (Marquet et al., 2019, p.57). Nesta ótica os objetivos operacionais são a finalidade geral que a investigação visa. (Bardin, 1997)

Deste modo, os objetivos operacionais para a presente investigação são os seguintes:

- a) Revisão profundada da literatura disponível, sobretudo a sistematizada por Laufus e Waseem (2020) no que concerne às dimensões de análise, designadamente 1) saúde mental e o bem-estar dos funcionários e 2) os desafios intra-organizacionais;
- b) Identificar as mudanças intra-organizacionais que a pandemia COVID-19 provocou na PSP;
- c) Desenvolver um método para a aferição da motivação e bem-estar policiais, aplicá-lo em contexto amostral e obter resultados suscetíveis de análise estatística e subsequente exercício de interpretação.

#### **4. Síntese de Capítulos**

Formalmente, esta dissertação de mestrado encontra-se dividida em duas partes interligadas entre si, a parte teórica e a parte prática. A investigação parte de uma introdução na qual é enquadrado o tema em estudo e é apresentada a pergunta de partida, bem como os objetivos operacionais que a norteiam. A “Parte I – Parte Teórica” é composta por dois capítulos, “Capítulo I – Pandemia Covid-19” e “Capítulo II – Teorias Da Motivação e Satisfação”. No primeiro capítulo é abordada a origem da pandemia COVID-19 com a elaboração da sua linha do tempo, são ainda aludidos os desafios organizacionais e pessoais que as situações de crise podem provocar, e por fim, é apresentada a resposta organizacional que a PSP desenvolveu para esta situação de crise. No capítulo segundo são dissertadas as teorias motivacionais e modelos de satisfação com maior importância na literatura, e é feita a destriça entre estes dois conceitos comumente confundidos.

A “Parte II – Empiria”, é também constituída por dois capítulos “Capítulo III - Método” e “Capítulo IV – Análise e Discussão de Resultados”. No terceiro capítulo são abordadas e definidas as escolhas metodológicas para esta investigação, entre elas, a caracterização da amostra e universo de estudo, as variáveis em análise, e os instrumentos de recolha e tratamento de dados. No quarto e último capítulo, são analisados e discutidos os dados obtidos. Nas “Conclusões” da dissertação é apresentada uma síntese sobre toda a investigação realizada, é executada uma verificação do cumprimento dos objetivos operacionais expostos, bem como são verificadas as hipóteses expostas nesta dissertação, e por fim a pergunta de partida é respondida. Para terminar, são deixadas sugestões para investigações futuras, assim como expostas as limitações que estão inerentes a esta investigação.

## **PARTE I – PARTE TEÓRICA**

### **CAPÍTULO I – PANDEMIA COVID-19**

#### **1.1. A Origem da pandemia**

O presente ano de 2020 foi duramente afetado pela (ainda presente) pandemia COVID-19, provocada por um vírus de origem zoonótica. Segundo a Organização Mundial da Saúde (2020), esta pandemia teve, alegadamente, início em Wuhan, na capital da província chinesa de Hubei, por volta dos meses de dezembro do pretérito ano de 2019 e janeiro de 2020. A avaliação recente levada a cabo pela OMS no terreno (cidade de Wuhan) parece ter sido, pelo menos até ao momento, inconclusiva sobre a origem do vírus (o que não deve ser confundido com o início da pandemia).

Com efeito, o primeiro caso (oficial) de COVID-19 foi conhecido no dia 31 de dezembro de 2019. No entanto, vários indivíduos ao longo desse mês deram entrada em instituições hospitalares com graves problemas respiratórios sem uma razão previamente conhecida. O vírus SARS-CoV-2 só foi identificado no dia 7 de janeiro de 2020, fazendo a sua primeira vítima mortal no dia 11 do mesmo mês. Rapidamente este vírus se foi alastrando tanto pela China como pelos países em seu redor, tornando-se evidente os primórdios daquilo que viria a ser considerada uma grande pandemia à escala global (Hadi, Kadhom, Hairunisa, Yousif, & Mohammed, 2020). A Organização Mundial de Saúde no dia 30 de janeiro de 2020 classificou a situação provocada pelo COVID-19 como uma emergência de saúde pública de âmbito internacional, mas só no dia 11 de março de 2020 é que foi declarada pela mesma instituição a situação de pandemia.

#### **1.2. Pandemia COVID-19 em Portugal**

De acordo com uma notícia da SIC Notícias (2020), o vírus SARS-CoV-2 atingiu a Europa na última semana de janeiro de 2020. Os primeiros casos na Europa surgiram na França e rapidamente se foram alastrando pela comunidade europeia e internacional, alastramento ao qual Portugal não foi exceção. A 3 de março de 2020 foram confirmados os dois primeiros casos de COVID-19 em Portugal, de acordo com o Relatório de Situação – 1 da Direção-Geral da Saúde (DGS) (2020). A partir desta data o número de casos em Portugal foi gradualmente aumentando, o que fez com que fossem tomadas medidas e que fosse constantemente criado e atualizado suporte legal com o intuito de enfrentar esta ameaça, sobretudo do ponto de vista sanitário, e procurando-se mitigar os impactos económicos da crise pandémica.

A pandemia COVID-19 que assolou todo o mundo não deixou Portugal de fora, após os primeiros casos de COVID-19 confirmados e um sucessivo aumento dos mesmos, Portugal viu-se na obrigação de criar e aprovar medidas extraordinárias e de carácter urgente de forma a combater esta ameaça sanitária. De um momento para o outro, o tema COVID-19 passou a ser o foco de atenção de todas as pessoas e uma preocupação constante na vida das mesmas.

Nos dias 13 e 15 de março de 2020 foram aprovados os primeiros pacotes de medidas de combate e prevenção a esta pandemia, designadamente o Decreto-Lei n.º 10-A/2020 e Despacho n.º 3301-D/2020. Estes dois diplomas vieram impor uma série de interdições iniciais à comunidade nacional de modo a iniciar uma prevenção primária ao desenvolvimento da pandemia COVID-19. A forma de vivência e o quotidiano de todos os cidadãos começou a ser fortemente mudado após a publicação destes diplomas, visto que as pessoas não podiam desenrolar a sua vida da forma a que estavam habituadas. Surgiram toda uma panóplia de novas regras, cuidados e formas de socializar e trabalhar que até então eram estranhas para a grande maioria dos elementos da comunidade nacional. Todo um leque de restrições na socialização bem como também toda uma etiqueta respiratória surgiu de um momento para o outro na vida de toda a comunidade portuguesa, o que provocou uma grande mudança na forma de viver de todos os cidadãos. Materialmente os efeitos da publicação destes diplomas prende-se pela suspensão das atividades letivas e formativas de forma presencial bem como das atividades laborais, o que levou a que inúmeros negócios apostassem no “teletrabalho”, quando assim era possível; a imposição de limites de capacidade em grande parte dos estabelecimentos abertos ao público; o encerramento temporário da laboração de certos comércioos; entre outras medidas.

Após 3 dias da publicação dos primeiros pacotes de medidas, procedeu-se ao fecho das fronteiras portuguesas para voos para fora de países da União Europeia (UE)<sup>2</sup>, foi ainda declarado pela primeira vez na história da democracia portuguesa o Estado de Emergência<sup>3</sup>. Este estado de exceção está previsto e regulado no artigo 19.º da Constituição da República Portuguesa (CRP). Segundo este artigo, o Estado de Emergência pode ser declarado em todo o território nacional ou em parte do mesmo desde que se reúnam determinados pressupostos. Neste caso em concreto, o Estado de Emergência está legitimado pelo facto deste vírus representar uma ameaça atual e constante à saúde pública o que se enquadra numa situação de calamidade pública. De acordo com o número 1º do referido artigo, um estado de exceção

---

<sup>2</sup> Despacho n.º 3427-A/2020.

<sup>3</sup> Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 e Decreto n.º 2-A/2020.

pressupõe a suspensão de Direitos, Liberdades e Garantias (DLG's) dos cidadãos, neste caso em apreço, o número 3º afirma que o Estado de Emergência apenas acontece quando os pressupostos que justificam a legitimação de um estado de exceção são de menor gravidade. O Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 de 18 de março de 2020, vem então impor certas restrições aos DLG's dos cidadãos. No artigo 4.º do referido diploma temos expostas as restrições a determinados direitos, dos quais importa salientar: direito de deslocação e fixação em qualquer parte do território nacional; direitos dos trabalhadores; propriedade e iniciativa económica privada; circulação internacional; direito de reunião e de manifestação; direito de resistência; e liberdade de culto, na sua dimensão coletiva.

Após a implementação deste estado de exceção, Portugal viu-se obrigado a entrar em confinamento de forma a prevenir o melhor possível a propagação deste vírus. O Estado de Emergência nacional foi renovado por duas vezes, a primeira no dia 02 de abril de 2020<sup>4</sup>, onde foram adicionadas restrições a direitos como: Liberdade de aprender e ensinar e o Direito à proteção de dados pessoais. Neste diploma, no seu artigo 5.º, foi ainda reforçada a suspensão do Direito de resistência por parte dos cidadãos a ordens legalmente emanadas por autoridades públicas no âmbito deste estado de exceção. A segunda renovação aconteceu no dia 17 de abril de 2020<sup>5</sup>, sem adicionar nada de relevante a este estado de exceção. Consequentemente entrou em vigor um novo pacote de medidas excecionais de combate a esta pandemia nos dias 06 de abril<sup>6</sup> e 23 de abril de 2020<sup>7</sup>. Após todas estas adições e alterações de medidas que pudemos visualizar pelos consecutivos diplomas que foram surgindo desde 13 de março de 2020, durante a vigência do estado de emergência as medidas que se aplicavam em Portugal, as que mais interesse têm para a Polícia, eram as seguintes: restrições de acessos a estabelecimentos<sup>8</sup>; restrições de acessos a serviços e edifícios públicos<sup>9</sup>; restrições no acesso a transportes públicos<sup>10</sup>; e por fim, a obrigatoriedade de uso de máscara ou viseira em determinadas situações<sup>11</sup>.

Após a vigência do Estado de Emergência nacional foi declarada a Situação de Calamidade que vigorou desde 30 de abril<sup>12</sup> até à sua última prorrogação no dia 12 de junho

---

<sup>4</sup> Decreto do Presidente da República n.º 17-A/2020 e Decreto n.º 2-B/2020.

<sup>5</sup> Decreto do Presidente da República n.º 20-A/2020 e Decreto n.º 2-C/2020.

<sup>6</sup> Lei n.º 4-A/2020 e pelo Decreto-Lei n.º 12-A/2020.

<sup>7</sup> Decreto-Lei n.º 18/2020.

<sup>8</sup> Artigo 12.º do Decreto-Lei n.º 10-A/2020.

<sup>9</sup> Artigo 13.º do Decreto-Lei n.º 10-A/2020.

<sup>10</sup> Artigo 13.º - A do Decreto-Lei n.º 10-A/2020.

<sup>11</sup> Artigo 13.º - B do Decreto-Lei n.º 10-A/2020.

<sup>12</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-A/2020.

de 2020 de 2020<sup>13</sup> d. Durante este hiato temporal foram alteradas medidas, já que a necessidade de confinamento deixou de ser uma preocupação, o que provocou um relaxamento nas restrições que foram impostas à comunidade portuguesa. No entanto, ainda havia sérias restrições a atividades de comércio, bem como aglomerações de pessoas, consumo de bebidas alcoólicas, entre outras.

A 26 de junho de 2020<sup>14</sup> é declarado a Situação de Calamidade para certas Freguesias dos seguintes municípios: Amadora; Odivelas; Lisboa; Loures e Sintra. É ainda declarada a Situação de Contingência na Área Metropolitana de Lisboa, bem como a Situação de Alerta para todo o restante território nacional. Com esta nova realidade houve mais um afrouxamento das restrições que vigoravam, tendo em conta que no distrito de Lisboa a realidade não se alterou tanto como no restante país. Esta realidade vigorou até 31 de julho de 2020<sup>15</sup>, data em que entrou em vigor a Situação de Contingência para a Área Metropolitana de Lisboa e Situação de Alerta para o restante território nacional. Nesta data entraram em vigor também novas medidas aplicáveis ao tráfego aéreo que vieram aliviar as restrições impostas, no entanto ainda longe da normalidade<sup>16</sup>.

No entanto, no início do mês de setembro começou a ocorrer um aumento circunstancial dos casos de COVID-19, o que levou a que no dia 11 de setembro<sup>17</sup> passasse a vigorar uma Situação de Contingência em todo o território nacional até ao dia 14 outubro<sup>18</sup>, data na qual foi declarada a situação de calamidade<sup>19</sup>, a qual foi prorrogada no dia 02 de novembro<sup>20</sup> e 12 de novembro de 2020<sup>21</sup>.

Com o agravar da situação pandémica em Portugal as restrições foram alteradas entrando em vigor novas medidas e aumentando as restrições que já se verificavam anteriormente<sup>22</sup>, como é o exemplo da restrição de deslocação entre diferentes concelhos entre os dias 30 de outubro e 3 de novembro de 2020<sup>23</sup>, que vem suspender de forma provisória a liberdade ambulatoria dos cidadãos.

No dia 27 de outubro de 2020, surgiu uma imposição legislativa que obrigava ao uso obrigatório de máscara no acesso, circulação e permanência nos espaços públicos com a

---

<sup>13</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 43-B/2020.

<sup>14</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 51-A/2020

<sup>15</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 55-A/2020.

<sup>16</sup> Despacho n.º 7595-A/2020.

<sup>17</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 70-A/2020.

<sup>18</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 81/2020.

<sup>19</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 88-A/2020.

<sup>20</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 92-A/2020.

<sup>21</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 96-B/2020.

<sup>22</sup> Decreto-Lei n.º 87-A/2020.

<sup>23</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 89-A/2020.

validade de 70 dias<sup>24</sup>, dando ainda o poder de fiscalização sobre esta matéria às forças de segurança<sup>25</sup>. A partir do dia 6 de novembro de 2020 foi declarado o estado de emergência com base na situação de calamidade, verificando-se novamente parciais restrições aos DLG<sup>26</sup>.

Em comparação com os estados de exceção anteriores, uma das diferenças surge no que toca à proibição de circulação na via pública, por exemplo na vigência deste estado de exceção não se podia circular na via pública durante as “23:00 h e as 05:00 h, bem como aos sábados e aos domingos no período compreendido entre as 13:00 h e as 05:00 h” apenas se se verificassem determinados pressupostos<sup>27</sup>. Com as sucessivas renovações deste novo estado de emergência<sup>28</sup>, surgem novas determinações no que toca à liberdade ambulatoria dos cidadãos que variam mediante o risco atribuído aos concelhos.

Conforme a situação pandémica se encontrasse a cada renovação do estado de emergência, as medidas aplicadas eram diferentes e ajustadas a cada situação<sup>29</sup>, por exemplo em uma das renovações a circulação entre concelhos e o dever geral de recolhimento tinham restrições mediante a categorização do risco de cada concelho<sup>30</sup>, em outra renovação abriu-se uma exceção às restrições de circulação entre concelhos e dever geral de recolhimentos para permitir uma celebração mais relaxada da época festiva do natal<sup>31</sup>.

No dia 13 de janeiro de 2021, o estado de emergência em Portugal foi renovado pela nona vez<sup>32</sup>. Tendo em conta o exponencial aumento de casos e óbitos provocados pelo vírus SARS-CoV-2 nunca antes vivido em Portugal, verificou-se a necessidade de aplicar de novo um dever geral de recolhimentos mais forte e mais rígido que provocaria fortes restrições à liberdade ambulatoria dos cidadãos<sup>33</sup>. A décima renovação do estado de emergência, no dia 28 de janeiro, veio impor restrições mais duras no que toca às deslocações para fora do território continental não causando mais alterações de relevo ao que anteriormente estava

---

<sup>24</sup> Artigo 1.º e artigo 9.º da Lei n.º 62-A/2020.

<sup>25</sup> Artigo 5.º da Lei n.º 62-A/2020.

<sup>26</sup> Decreto do Presidente da República n.º 51-U/2020.

<sup>27</sup> Artigo 3.º do Decreto n.º 8/2020.

<sup>28</sup> Decreto do Presidente da República n.º 59-A/2020; Decreto do Presidente da República n.º 61-A/2020; Decreto do Presidente da República n.º 66-A/2020; Decreto do Presidente da República n.º 6-A/2021.

<sup>29</sup> Decreto n.º 9/2020; Decreto n.º 11/2020; Decreto n.º 11-A/2020; Decreto n.º 2-A/2021.

<sup>30</sup> Preâmbulo do Decreto n.º 9/2020.

<sup>31</sup> Artigos 45.º e 46.º do Decreto n.º 11-A/2020.

<sup>32</sup> Decreto do Presidente da República n.º 6-B/2021.

<sup>33</sup> Artigo 4.º do Decreto n.º 3-A/2021.



imposto<sup>34</sup>, sendo renovado no dia 11 de fevereiro<sup>35</sup> e 21 de fevereiro<sup>36</sup> mantendo as restrições quase inalteradas vigorando até 2 de março de 2021.

Apenas no dia 11 de março de 2021 foi novamente renovado o estado de emergência<sup>37</sup>, com algumas alterações ao que anteriormente se verificava: a possibilidade dos comerciantes executarem a venda ao postigo; a retoma das atividades letivas da educação pré-escolar e do ensino primário; alargamento dos horários de funcionamento do comércio a retalho; entre outros. No entanto, mantinham-se proibições como: a circulação entre concelhos (nos dias 20 e 21 de março de 2021, e durante o período da Páscoa, de 26 de março a 5 de abril de 2021); dever geral de recolhimento domiciliário; confinamento obrigatório; entre outros<sup>38</sup>.

Com a aplicação destas medidas, foi possível um gradual decréscimo no número de infeções diárias e óbitos provocados pelo vírus SARS-CoV-2. Estávamos então, agora a entrar numa fase de avaliação e definição de uma estratégia de desconfinamento, que iria sendo avaliada pontualmente de acordo com alguns critérios que decidiriam se o desconfinamento avançava ou recuava<sup>39</sup>. Ao dia 25 de março de 2021<sup>40</sup> foi renovado, não tendo nenhuma alteração significativa no que concerne às medidas aplicadas<sup>41</sup>, mas ao dia 3 de abril de 2021 entrou em vigor um novo diploma<sup>42</sup> que veio levantar mais restrições.

Inicia-se então a segunda fase do plano de desconfinamento com as seguintes alterações: retoma das atividades letivas do segundo e terceiro ciclo; abertura de museus, monumentos e similares; lojas até 200 m<sup>2</sup>; esplanadas com o máximo de 4 pessoas por mesa; entre outras. Passado dois dias, foi renovada a imposição transitória da obrigatoriedade do uso de máscara em espaços públicos<sup>43</sup>. No dia 14 de abril o estado de emergência foi novamente renovado<sup>44</sup>, mantendo as restrições que se verificavam anteriormente no Decreto n.º 6/2021<sup>45</sup>. Após 3 dias, entrou em vigor o Decreto n.º 7/2021 que trouxe um novo levantamento de restrições no que toca à regulação do Estado de Emergência em curso, como por exemplo o retorno das atividades letivas do ensino secundário e superior, e a reabertura:

---

<sup>34</sup> Decreto do Presidente da República n.º 9-A/2021 e Decreto n.º 3-D/2021.

<sup>35</sup> Decreto do Presidente da República n.º 11-A/2021 e Decreto n.º 3-E/2021.

<sup>36</sup> Decreto do Presidente da República n.º 21-A/2021 e Decreto n.º 3-F/2021.

<sup>37</sup> Decreto do Presidente da República n.º 25-A/2021.

<sup>38</sup> Decreto n.º 4/2021.

<sup>39</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2021.

<sup>40</sup> Decreto do Presidente da República n.º 31-A/2021.

<sup>41</sup> Decreto n.º 5/2021.

<sup>42</sup> Decreto n.º 6/2021.

<sup>43</sup> Lei n.º 13-A/2021.

<sup>44</sup> Decreto do Presidente da República n.º 41-A/2021.

<sup>45</sup> Decreto n.º 6-A/2021.

de todas lojas e dos centros comerciais, restaurantes, cafés, pastelarias (com restrições de número de pessoas e horários); cinemas, teatros e similares; lojas do cidadão com marcação prévia; e ginásios.

Ainda sobre este diploma, foram permitidos também eventos exteriores, atividade física em grupo, casamentos e batizados com diminuição e restrição sobre o número de participantes. No dia 30 de abril de 2021 finda a vigência do Estado de Emergência, e é declarada a situação de calamidade<sup>46</sup> até dia 16 de maio de 2021, devido ao fato de em Portugal o número de casos de infeções diárias e óbitos por COVID-19 ser reduzido. Segundo o Relatório de Situação da DGS de 30 de abril de 2021 verificaram-se mais 460 infeções e não foi registado nenhum óbito por COVID-19. Posto isto, entramos na última fase de desconfinamento, onde passa a ser possível a laboração de estabelecimentos de restauração num horário mais alargado (até às 22H30) e com maior número de clientes (6 no seu interior e 10 na esplanada); casamentos e batizados com uma lotação máxima de 50%; estabelecimentos comerciais (lojas e centros comerciais) com restrições de horários até às 21H durante a semana e 19H durante o fim-de-semana e feriados; abertura das fronteiras terrestres e o alargamento dos horários para os espetáculos culturais (até às 22H30).

Como foi verificado anteriormente houve uma crucial mudança na realidade legal de Portugal, ou seja, foram restringidos e suspensos direitos que em situações normais eram intocáveis. Restrições e suspensões a direitos como o da liberdade ambulatoria e fixação em qualquer parte do território nacional, ou o direito de reunião e manifestação, fizeram diminuir em grande medida a liberdade de todos os cidadãos portugueses. De modo que estas restrições fossem empiricamente postas em prática, o estado português necessitou de aumentar a legitimidade da atuação da PSP e das restantes autoridades públicas. De acordo com Tankebe, Reisig e Wang (2016), a Polícia é a instituição que representa um estado e a comunidade que serve, e é responsável por impor o cumprimento da lei, mesmo que através do possível uso da força, estando legalmente legitimada para isso e sempre subordinada a princípios da adequação e proporcionalidade. O aumento da legitimidade policial está espelhado, por exemplo, na suspensão e nas restrições impostas ao direito de resistência de qualquer cidadão português ou residente em Portugal<sup>47</sup>.

Deste modo, e durante a vigência do estado de emergência, as autoridades públicas como é o caso da PSP adquiriam um reforço de poder e legitimação tal, em prol do

---

<sup>46</sup> Resolução do Conselho de Ministros n.º 45-C/2021.

<sup>47</sup> Alínea g) do artigo 4.º do Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, e artigos 5.º dos Decretos do Presidente da República n.º 17-A/2020 e Decreto do Presidente da República n.º 20-A/2020.

cumprimento das duras restrições que se viviam em Portugal, que todos e quaisquer atos de resistência para com ordens legalmente emanadas por autoridades públicas poderiam cominar no crime de desobediência.

De acordo com Jones (2020), durante uma situação de crise, neste caso a pandemia COVID-19, o fortalecimento do quadro legal no que toca ao poder das autoridades públicas, devido à entrada em vigor de estados de emergência a nível global, aumentaram a legitimidade das Polícias. No entanto a legitimidade policial não se prende unicamente pelo reforço legal do seu poder, a forma de como as próprias Polícias executam o seu trabalho ao longo dessa situação de crise irá ditar a viabilidade da legitimação policial proporcionada pelo reforço legal que tiveram. Neste sentido é necessário que as Polícias, como foi caso da PSP, adotem uma postura mais educativa e próxima da sociedade, em detrimento de um tipo de policiamento mais militarista e que crie distanciamento com a mesma.

Por isto, é necessário que todos os polícias estejam bem cientes dos quadros legais que suportam o seu aumento de poder, bem como dos novos procedimentos que surgem e que os mesmos têm de dar cumprimento, de forma a poderem explicar aos cidadãos o porquê das abordagens policiais. Este tipo de abordagem e policiamento cria uma boa cooperação com a comunidade levando a que a legitimação policial se mantenha e não quebre, ou com o tempo, ou com um tipo de abordagem mais ostensiva por parte das Polícias. Para além disto, importa ainda referir que os *media* desempenham um papel fundamental naquilo que é a construção da legitimação policial. Deste modo é importantíssimo que a Polícia fomente uma boa relação com os órgãos de comunicação social na senda de manter/criar uma boa imagem institucional, bem como manter/criar a legitimação policial.

Todos estes novos enquadramentos jurídicos que foram surgindo vieram trazer às autoridades públicas, entre elas a PSP, novas preocupações operacionais que outrora não existiam, quer de âmbito contraordenacional, quer de âmbito criminal (cominação do crime de desobediência)<sup>48</sup>.

### **1.3. Desafios intraorganizacionais provocados por situações de crise**

Uma situação de crise, além de todas as suas características próprias que comporta e necessidades especiais que acarreta para uma instituição de carácter policial, demonstra também ter uma panóplia de exigências a nível de adaptação organizacional da qual depende

---

<sup>48</sup> Artigo 13.º-B, número 5º do Decreto-Lei 10-A/2020; Artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 28-B/2020 e Decreto-Lei n.º 8-A/2021.

o bom funcionamento da própria instituição durante a situação de crise. Uma instituição de carácter policial necessita de um planeamento prévio que previna e antecipe uma situação de crise, quando tal é possível, de forma a ser mais célere a adaptação da mesma à nova realidade com a qual se depara e, agilizar e definir claramente a cadeia para a tomada de decisão.

Nesta fase torna-se necessário e importante conceptualizar uma situação de crise. Tipicamente o termo “crise” é dotado de uma conotação negativa, para Doorley e Garcia (2011) uma crise é um evento que acarreta uma série de problemas para uma organização, visto que provoca inúmeros constrangimentos no normal funcionamento da mesma. De acordo com o exposto, torna-se então notório a necessidade e importância de uma preparação e planeamento prévio no sentido de mitigar os efeitos negativos que as situações de crise têm nas organizações. Diegues (2011), na sua obra revela uma perspetiva pertinente sobre as situações de crise. Para este autor, as situações de crise podem ser de dois tipos: imprevisíveis e previsíveis. Face às primeiras, do tipo imprevisível, Diegues (2011) avança que são situações que provocam danos, no entanto, não se podem preparar nem planear previamente, pois não é possível determinar onde, quando e como é que irão acontecer. Neste tipo de situações podemos enquadrar catástrofes naturais, acidentes ou sabotagens. Relativamente às segundas, do tipo previsível, a organização pode elaborar um trabalho prévio no sentido de planear e preparar a ocorrência de tais situações. Com isto, a organização dispõe de uma forma de mitigar os danos causados por tal situação de crise, bem como controlá-la e geri-la da melhor forma possível. Neste tipo de crises podemos enquadrar todo o tipo de situações que sejam passíveis de serem preparadas e antecipadas, tais como, crises económicas. Entre estes dois tipos de situações de crise apresentados por Diegues (2011), pode-se enaltecer que a principal razão para a sua destrinça se prende pelo fato de: as primeiras, o dano é associado à razão da imprevisibilidade da situação de crise, enquanto que nas segundas, o dano é provocado pela situação de crise e pode ser controlado através de um planeamento e de uma previsão da possibilidade de ocorrência de tal situação. Ainda nesta senda, Silva et al. (2012) apresenta um conceito de crise em que o caracteriza como a disrupção de um equilíbrio existente na sociedade, o que provoca um aumento do sentimento de insegurança e da tensão social. Em última instância, uma situação de crise, devido a ser um fenómeno dinâmico de múltiplas interações, da imprevisibilidade do seu resultado e da tensão social que provoca, poderá resultar na possibilidade de ocorrência de uma guerra.

Expostas estas visões, podemos concluir que o conceito de situação de crise apresenta uma abrangência ampla, de acordo com Rodrigues (2011, pp. 108-109) “podemos afirmar que caberá dentro do conceito de crise qualquer fenómeno ou ocorrência que perturbe o quotidiano, desde que não atinja o patamar da guerra”. É ainda importante salientar que de acordo com Elias (2017) existem focos que merecem especial atenção no que toca à gestão de crises, nomeadamente: a Diplomacia, a Defesa Nacional, a Segurança Interna, a Proteção Civil e a Segurança do Ciberespaço. Neste trabalho será abordado a área da Segurança Interna e Proteção Civil.

Toda e qualquer crise, seja antes de acontecer ou no desenrolar da mesma, é alvo de um planeamento por parte das organizações que por ela serão afetadas. Desta forma, o planeamento pode ser feito de forma prévia o que pressupõe um estudo e um trabalho atempado, ou terá de ser feito de forma mais acelerada no desenrolar da situação de crise, sem tempo de preparação e estudo prévio. O planeamento numa ótica mais militarizada, de acordo com o Manual do Processo de Decisão Militar (2006) é o

“processo pelo qual o comandante visualiza um resultado final, transmite um método eficaz para o atingir, e comunica a sua visão, intenção e decisões. O resultado do planeamento é um plano ou uma ordem que atribui tarefas aos subordinados, que orienta a preparação de atividades, que permite atribuir ou reatribuir recursos e que estabelece a fita do tempo e as condições para a sua execução” (p. 2).

Neste sentido, a PSP é uma organização que pela sua elevada importância e relevância na manutenção da normalidade democrática bem como no bem-estar do cidadão têm de estar com constante atenção no que toca às questões do planeamento. Isto deve-se ao facto do planeamento ter especial importância para instituições desta natureza, pois ajuda na “implementação e esclarecimento de políticas, definindo de forma mais precisa o objetivo a ser atingido, delineando o que deve ser feito para o alcançar” (Ferreira, 2018, p. 34). Ainda segundo este autor, o planeamento é fulcral no que toca ao comando e controlo de meios e recursos numa situação de crise, pois é onde estão bem definidas as coordenações e definições de responsabilidades de cada elemento. De acordo com Wilson (1973), o planeamento afirma-se ainda como uma importante ferramenta no que toca à avaliação e melhoria dos procedimentos e práticas realizadas aquando de momentos de crise, e pode servir ainda como uma ferramenta de avaliação sobre a rentabilização de recursos mobilizados para o controlo e resolução de uma situação de crise.

No desenrolar da nossa investigação constámos que a PSP não dispõe de planos de contingência ou emergência, tal como é exposto na obra de Ferreira (2018, p. 39) “deparámo-nos com a inexistência de verdadeiros planos de contingência ou planos de emergência na PSP”. Apenas existe a nível nacional uma NEP que regula e define o que deve constar nos planos de segurança das instalações policiais (Ferreira, 2018).

Uma das chaves para o sucesso de uma organização no que toca a enfrentar uma situação de crise passa por ter uma cadeia de comando e controlo bem definida e hierarquizada. No caso da PSP, existe doutrina que vem organizar de forma bem clara e estruturada esta cadeia de comando, não deixando margem para dúvidas no que toca às responsabilidades, funções e competências de cada elemento da estrutura hierárquica. Atualmente na PSP, e de acordo com NEP/AUOOS/DO/01/26 de 21 de outubro, existem 3 níveis de Comando, sendo eles: estratégico, operacional e tático. O nível estratégico é onde está inserida o topo da hierarquia da PSP, a Direção Nacional da PSP, é aqui que é estabelecido a ligação com a tutela política e com o nível operacional. Neste nível são ainda discutidos e definidos os objetivos orientadores da estratégia geral da PSP, bem como das operações de maior importância e relevância a nível nacional.

É ainda competência deste nível de comando acionar os meios mais ostensivos ou até mesmo externos sempre que seja necessário para suprir as necessidades operacionais no terreno no desenrolar de uma operação ou de uma atuação não planeada da PSP, como por exemplo Incidentes Tático Policiais (ITP's). O nível Operacional está relacionado com os Comandantes dos diversos Comandos Metropolitanos, Regionais e Distritais da PSP. É neste nível que é mantida a ligação para com o nível estratégico e tático, bem como são analisados e discutidos os objetivos estratégicos para posteriormente serem produzidos os objetivos operacionais. Este nível de comando é responsável ainda por delinear as ordens e indicações para o comando tático, bem como acompanhar as forças e assegurar os equipamentos e meios necessários para que o nível tático consiga desempenhar a sua missão, nunca esquecendo os princípios da adequação, necessidade e proporcionalidade, e sempre alinhados com os objetivos estratégicos. Por fim, o nível tático está relacionado com os Comandantes das diversas Divisões e Esquadras da PSP. Neste caso, é da responsabilidade deste nível assegurar a ligação com o nível operacional, bem como transmitir ao efetivo policial que está sob a sua alçada, as ordens conducentes à prossecução dos objetivos operacionais que por sua vez vão ao encontro dos objetivos estratégicos. É ainda da responsabilidade deste nível gerir e comandar os recursos policiais que têm à sua disposição, tendo em conta as linhas orientadoras emanadas do topo da hierarquia.

No que toca a situações de crises, é essencial que esta cadeia de comando e controlo esteja bem clara, de forma a evitar impactos ainda mais negativos que uma situação de crise provocaria. Por outras palavras, a organização da estrutura e uma definição clara das competências de cada patamar hierárquico de uma instituição é crucial no que toca à agilização e comando dos recursos, fazendo com que os danos provocados por situações de crise sejam diminuídos. Um bom exemplo do planeamento prévio de uma situação de crise, bem como de uma correta coordenação entre os diferentes níveis de comando na PSP é a gestão de ITP's. Esta situação de crise em concreto é das poucas em que a PSP se dedicou a estabelecer procedimentos de forma a dirimir os seus impactos. Algo que só é possível no caso de uma situação de crise ser de carácter previsível, tal como foi supramencionado na obra de Diegues (2011).

No caso da pandemia COVID-19, era impossível prever os impactos que esta iria produzir na nossa sociedade e na PSP. No entanto, isso não significou que não fosse executado um planeamento estratégico com vista à contenção da pandemia dentro da organização. Denota-se aqui, mais uma vez, a importância do trabalho feito pela cadeia de comando e controlo da PSP, desta feita não de forma prévia, mas no decorrer da situação de crise, que devido à sua boa organização e estrutura, minimizou os impactos negativos que esta pandemia poderia ter causado.

Para além de ser uma situação de crise imprevisível, a pandemia COVID-19 é, ao contrário da maior parte das situações de crise vivenciadas, uma crise de longa duração. Isto faz-se com que o planeamento da mesma não seja algo que deve ficar estanque, pelo contrário deve acompanhar a evolução da mesma de forma a colmatar as falhas que os planeamentos iniciais deixam. Devido a estes motivos elencados, esta pandemia torna-se uma situação de crise muito característica e única o que dificulta a elaboração dos planeamentos de combate à mesma, já que, e de acordo com Ferreira (2018), na PSP não existe nada definido para crises de longa duração.

Ainda nesta ótica, a pandemia COVID-19 tem em si características muito singulares que provocam desafios únicos às organizações. Desde logo, por ser um vírus altamente transmissível e de rápido contágio. Esta singularidade veio mudar por completo o quotidiano das pessoas, e as organizações não ficaram para trás. Desde mudanças relativas a distâncias sociais nos locais de trabalho; obrigatoriedade do teletrabalho quando possível; a obrigatoriedade da frequente higienização de espaços e objetos comuns nas organizações; entre outros.

Todas estas alterações provocaram desafios às demais organizações que se viram obrigadas a adaptar-se da melhor forma possível, a toda uma nova forma de estar, de viver e de conviver. No caso concreto da PSP, ainda se viram alterações às rotinas dos polícias que se prenderam por uma alteração dos horários, com o intuito de reduzir o contacto entre os polícias no serviço, bem como a suspensão de folgas, férias e dispensas de serviço devido à necessidade de um elevado empenho operacional.

#### **1.4. O bem-estar dos polícias em situação de crise**

As situações de crise, como visto no subcapítulo anterior, são situações que são caracterizadas por dificuldades e contrariedades para as organizações. Este facto traduz que não são somente as organizações que são influenciadas por estas situações, mas ao mesmo tempo os recursos humanos que as integram são igualmente influenciados.

Uma das grandes influências das situações de crise nos polícias reflete-se no bem-estar dos mesmos. O bem-estar dos polícias é algo que varia tendo em conta diversos fatores, desta forma, as situações de crise devido à sua natureza e dificuldades que acarretam provocam nos polícias uma alteração negativa no bem-estar dos mesmos. Os elementos da Polícia, de um modo geral, assumem funções de primeira linha no que toca à resposta a ocorrências que ponham em causa a tranquilidade e paz pública, ou seja, integram um grupo social muito próprio que é designado por “*first responders*”. No seguimento desta ideia, os polícias, aquando de uma situação de crise, são na grande maioria das vezes quem lida em primeira mão com estes eventos traumáticos e, desta forma, acabam por ser expostos a situações de grande stress e complexidade psicológica que poderá no futuro vir a ter repercussões no seu bem-estar psicológico.

De acordo com Berger et al., (2012), já é sabido de antemão, devido à existência de vários estudos que o comprovam, que as situações de crise afetam negativamente o bem-estar daqueles que por motivos de trabalho têm de lidar com elas de forma direta e muito próxima. Esta realidade acaba por ser aquela que é vivida pelos *first responders*, entre eles, os operacionais da PSP. O estudo de Berger et al. (2012), afirma que o predomínio de pessoas que apresentam Perturbação de Stress Pós-Traumático (PSPT) que trabalham em equipas de socorro, entenda-se: polícias; bombeiros; paramédicos; entre outros, é de 10%. O predomínio de PSPT nestes grupos de pessoas é sobejamente superior ao encontrado na população comum, que ronda os 1.3 - 3.5%. Só consegue ser menor que o predomínio de PSPT em grupos de pessoas que foram vítimas diretas de situações de crise, as quais



apresentam uma taxa de 19 - 39%. Posto isto, é notório que os *first responders* sejam vistos como um grupo de risco no que toca à preponderância para desenvolverem quadros clínicos associados às PSPT. No que concerne aos polícias, para além de terem de lidar com as mais variadas situações de crise, têm presente o receio, segundo este autor, de serem julgados como inaptos para o cumprimento das suas responsabilidades, atribuições e missões. Este fator conjugado com o forte escrutínio e esmiúça a que estão subjugados poderá aumentar os níveis de stress e fadiga, o que consequentemente pode provocar um aumento da preponderância para o desenvolvimento de problemas psicológicos relacionados com as PSPT. No entanto, os autores Guilaran, de Terte, Kaniasty e Stephens (2018), afirmam que o suporte social é em grande medida um fator de proteção e atenuação dos efeitos das PSPT.

Apesar dos efeitos nefastos das situações de crise nas pessoas em geral, e mais concretamente nos *first responders*, a literatura, com base em autores como: Prati e Pietrantonio (2010), e ainda Ozer, Best, Lipsey e Weiss (2003), afirmam que existem formas de atenuar estes efeitos negativos, sendo uma das mais importantes, o suporte e apoio social dado às pessoas que lidam ou passaram por estas situações de crise. Cohen, Gottlieb e Underwood (2000), expõem que tradicionalmente o suporte social tem resultados muito positivos no que toca na atenuação de efeitos negativos de situações de crise. Corroborando esta ideia, e de acordo com o artigo elaborado por Guilaran et al. (2018), o suporte social é a forma mais fiável de como se consegue atingir mais atenuações dos efeitos negativos provocados por situações de crise. Este suporte social prende-se com o apoio que as pessoas que sofrem e lidaram com as situações de crise recebem da sua estrutura familiar e profissional. Ou seja, nestas situações e tendo em conta a gravidade das repercussões de uma situação de crise, nomeadamente em *first responders*, é importantíssimo um acompanhamento muito próximo dos elementos que sofreram e lidaram com estas situações.

Quanto maior for este acompanhamento, mais probabilidade existe de os lesados por estas situações de crise recuperarem e atenuarem os efeitos negativos das mesmas. Neste sentido, e mais concretamente no caso dos *first responders*, a organização a que os mesmos pertencem tem a responsabilidade de garantir um apoio psicológico aos elementos que passam por estas situações. Para além disto, os *first responders*, estão inseridos num contexto único onde imperam valores com a camaradagem, entreajuda e solidariedade, o que faz com que no caso de um elemento passar por uma situação de crise, este seja desde logo apoiado de forma muito próxima pelos seus camaradas.

Na obra de Prati e Pietrantonio (2010) é ainda exposto que o apoio social que é fornecido às pessoas que lidaram com eventos traumáticos, as ajuda no processamento

cognitivo e na extinção dos efeitos negativos provocados pelas mesmas. De acordo com o mesmo autor, o apoio social positivo pode ainda ser responsável por atenuar o medo que os *first responders* possam sentir no rescaldo de situações de crise.

É, desta forma, claro que o suporte social atenua em grande medida o stress e os efeitos negativos causados por eventos de crise, no entanto nunca deverão ser desprimorados ou afastados os métodos de tratamento clínicos mais especializados na área em questão. É ainda de salientar, que o suporte social dá resultados a longo prazo no que toca à recuperação de um elemento que sofra de perturbações causadas por situações de crise. Isto porque, o suporte social é um fenómeno espontâneo e natural, tendo a característica de ser duradouro no tempo, ao contrário de um procedimento ou acompanhamento médico que na grande maioria dos casos não o é.

Para além do suporte social atenuar os efeitos negativos de uma situação de crise, ele é na grande maioria das vezes, um fator de resiliência no que toca à recuperação positiva de elementos que tenham sofrido impactos de situações de crise. O suporte social deve ser encarado como uma ferramenta útil e fundamental no combate às complicações que os *first responders* poderão vir a contrair devido à sua exposição a eventos de crise nos quais impera um elevado nível de stress. As organizações, naquilo que for o seu raio de ação possível, devem envidar esforços para garantir o correto acompanhamento dos seus operacionais, no sentido de lhes garantir um suporte social e psicológico com resultados positivos no rescaldo e recuperação de eventos traumáticos e de crise (Guilaran et al., 2018; Patri & Pietrantonio, 2010).

Como constatado anteriormente e na ótica de Felsenstein et al. (2020), a atual pandemia COVID-19 é vista e caracterizada como uma situação de crise, neste caso em concreto como uma crise em cascata. Stogner, Miller e Mclean (2020), afirmam que a pandemia COVID-19 é uma situação de crise que provoca um aumento do stress nos polícias, suportado em duas analogias com situações de crise recentes. A primeira é a semelhança com a epidemia do Vírus da Imunodeficiência Humana (VIH) no início dos anos 80. Estas duas crises são em tudo semelhantes no fato de ambas provocarem profundas alterações na forma das Polícias laborarem e pelo facto da informação acerca destes vírus ser muito reduzida e pouco fundamentada, nos primórdios destas crises. Isto leva a que, os fatores de stress a que os polícias estão sujeitos, seja exponenciado. A segunda analogia é com os ataques terroristas que se têm vindo a verificar nas últimas décadas, nomeadamente o ataque terrorista de 11 de setembro perpetrado contra o *World Trade Center*. Segundo estes autores, as ameaças tanto do COVID-19 como de um ataque terrorista podem vir de qualquer

pessoa. Exemplificando, o fato de um indivíduo estar num local onde se concentra muita gente, com uma mochila ou um casaco mais largo e ter possivelmente consigo um engenho explosivo, ou o facto de um individuo tossir ou espirrar e isso poder constituir um dos primeiros sinais da presença do vírus SARS-CoV-2. Cada um destes casos exige às forças policiais uma constante vigilância e atenção, visto que são um dos grupos sociais que mais estão expostos a estas duas situações. Deste modo, é de fácil entendimento que os níveis de stress dos polícias aumentam, devido ao fato de haver uma constante e adicional preocupação.

Esta pandemia como foi referido anteriormente, provocou inúmeras dificuldades e contrariedades para a sociedade, o que consequentemente provocou uma alteração dantesca na rotina das pessoas. A entrada em vigor de um estado de exceção, garantiu a alteração do dia-a-dia das pessoas que viram o estado português, privar alguns dos DLG para atenuar os impactos negativos desta crise pandémica. Esta privação de direitos permitiu um controlo eficaz nos primeiros meses da pandemia que afetou a comunidade portuguesa, no entanto provocou também um aumento circunstancial do volume de trabalho das FSS.

No caso concreto da pandemia COVID-19, estamos perante uma situação de crise que se prolonga no tempo e que está constantemente a produzir impactos negativos na sociedade. Na ótica dos profissionais das FSS, as situações de crise provocam um aumento do stress a que estes profissionais na qualidade de *first responders* estão sujeitos, de acordo com Berger et al. (2012) e Ozer et al. (2003). Deste modo, a pandemia COVID-19 por ser um fenómeno único no que toca à sua longevidade enquanto situação de crise provocou um longo ambiente de stress ao qual os *first responders* foram o grupo social que mais inserido esteve nesse ambiente.

O continuado stress e as duras alterações que esta pandemia provocou na rotina da comunidade portuguesa, à qual as FSS não ficam de parte, produziram efeitos no bem-estar dos recursos humanos que integram os seus quadros. Posto isto, os polícias da PSP, estando eles também na qualidade de *first responders* e tendo em conta as dificuldades laborais que esta pandemia provocou, viram também alterações ao seu bem-estar.

No entanto, devido à PSP ser uma instituição onde se fomenta e imperam valores como camaradagem, solidariedade e entreajuda, o suporte social é desde logo garantido pelos pares, sem descurar eventual acompanhamento psicológico. Esta realidade única que é transversal a qualquer FSS pode, desde logo, constituir um fator crucial de atenuação dos efeitos negativos destas situações de crise.

## 1.5. Realidade organizacional e operacional da PSP

A PSP, como é sobejamente sabido, é uma organização de cariz policial que tem como principal missão “...assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, nos termos da Constituição e da lei”<sup>49</sup>. Os âmbitos de atuação da PSP, em termos operacionais, podem versar sobre: segurança rodoviária; combate à criminalidade; apoio à vítima; investigação criminal; entre outros. Destes exemplos, percebemos que o trabalho da PSP depende em grande medida do contato com o cidadão, contato esse que pode ocorrer a qualquer momento e em qualquer situação. Posto isto, a PSP enquanto organização transmite aos seus elementos que devem primar por estabelecer, sempre que possível, esse contato pessoal com o cidadão, mesmo até nas situações menos agradáveis para o próprio cidadão. Tal como é caso do Ofício 2471/DTSR/2013 que vem dar indicações claras que todos os polícias devem dar primazia ao contato direto com o infrator. Nesta senda, a PSP em 2006 implementou num novo tipo de policiamento, que se sustenta em grande medida com o contato e proximidade com o cidadão, o Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade. À data, este policiamento tinha a designação de Programa Integrado de Policiamento de Proximidade, e segundo a Diretiva Estratégica n.º10/2006 que o implementou, os elementos policiais devem primar pela interação com o cidadão, interação essa que deverá ser positiva de forma a criar um bom elo de ligação entre a PSP e a comunidade, e não ficar somente restrito a uma abordagem de reação a ocorrências.

Outro importante serviço que a PSP tem à sua responsabilidade é o atendimento ao público. Numa esquadra da PSP de competência territorial temos presente em qualquer turno de serviço, um elemento que assume funções de atendimento ao público. Este elemento tem um vasto leque de atribuições e funções, entre as quais se destaca o atendimento ao público. Relativamente a esta função, segundo o Despacho n.º 20/GDN/2009, o graduado de serviço deve prestar um atendimento mais personalizado ao cidadão que recorra aos serviços da esquadra, bem como deve receber qualquer queixa que o mesmo queira apresentar. Ainda de acordo com este diploma, estão caracterizadas as funções dos elementos policiais que estão adstritos ao serviço do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade, dos quais é importante salientar a que versa sobre a importância de estabelecer contatos com os cidadãos seja num enquadramento escolar ou comercial, por exemplo.

Percebe-se que o atendimento ao público e o contato com o cidadão revelam ser parte fundamental para o trabalho da PSP, o que faz com que esta instituição demonstre ter um

---

<sup>49</sup> Vide Lei n.º 53/2007 de 31 de agosto, artigo 1.º, número 2.

cuidado especial com essa faceta do seu trabalho. Sinal desta preocupação é o artigo 16.º da Lei n.º 37/2019 de 30 de maio, que vem atribuir a todos os polícias o dever de correção. Este dever vincula todos os polícias a terem uma postura correta e respeitosa para com qualquer cidadão de forma a profissionalizar o contato com o mesmo.

Por último, importa abordar as matrizes de horário que se aplicam na PSP. É o Despacho n.º 30 /GDN/2012 que apresenta as matrizes de horários que podem ser usadas nas diferentes funções que o pessoal da PSP pode assumir. Através da análise das matrizes de horário que cada função pode assumir, percebemos que existem diferentes regimes de prestação de trabalho. Existem matrizes de horário que admitem o trabalho por turnos e outras que preveem um regime de prestação de trabalho mais próprio para funções administrativas. Isto deve-se ao fato de cada função da PSP possuir diferentes características e formas de trabalhar, as quais necessitam de ter um regime de prestação de trabalho adequado às mesmas. Por exemplo, as funções eminentemente administrativas ou de apoio à atividade operacional, apresentam ter um regime de prestação de trabalho mais flexível em comparação com o regime de prestação de trabalho relativo ao serviço operacional.

## **1.6. Resposta e mudanças da PSP ao contexto pandémico**

O vírus SARS-CoV-2, como já foi anteriormente elucidado, é um vírus que provoca uma doença altamente contagiosa. Esse contágio é estabelecido pelo contato interpessoal, pelo contato com alguma superfície que contenha a presença do vírus, e ainda através das vias aéreas.

É importantíssimo, a adaptação das organizações a esta nova realidade, imposta por esta situação pandémica, de forma a evitar perdas na capacidade operacional da organização, não ficando à parte das mudanças que se iam verificando na sociedade. Seguindo esta ótica, a PSP como é uma organização crucial em situações de crises e por isso não pode deixar de laborar, como foi caso de outras organizações, teve de se adaptar a esta nova realidade. A nível interno, a PSP teve de implementar medidas e mudanças que assegurassem o bem-estar e saúde dos seus operacionais, não deixando de parte o cumprimento das suas missões e atribuições, garantindo os padrões de operacionalidade exigidos. O grande objetivo da implementação destas medidas excecionais no interior da organização, é o de evitar a todo o custo uma perda dos seus recursos humanos, ainda que na grande maioria dos casos provisória, sobre os quais se suporta a própria viabilidade da instituição. Resultado disto, é a Diretiva Estratégica n.º13/2020 de 03 de março, que vem dar linhas orientadoras no que

toca ao combate da pandemia COVID-19. Esta diretiva, surge com o objetivo de atribuir a todos os níveis hierárquicos da organização, a responsabilidade no que toca a prever o impacto que a pandemia causará nas demais unidades e subunidades policiais, bem como vem desenvolver um plano de contingência para ser aplicado consoante a realidade de cada uma delas. Este diploma deixa também alertas para as atuações criminosas que podem estar associadas a esta situação de crise, tais como, as burlas. Desta forma, são dadas indicações no sentido de promover ações de sensibilização com o objetivo de elucidar a população para tal perigo. Outras indicações e orientações que este diploma dirige sobre a PSP, versam sobre as dificuldades que a própria instituição poderia vir a passar no que toca à gestão de recursos humanos. Para evitar um forte impacto na instituição, e para que a mesma se pudesse adaptar rapidamente a uma situação mais crítica, foi indicado o desenvolvimento de planos de contingência que diminuíssem os efeitos negativos que a pandemia poderia vir a causar na dimensão dos recursos humanos.

À semelhança do referido anteriormente, os vários Departamentos da PSP, possuíam indicações para que no âmbito da sua área de responsabilidade, envidassem esforços de modo que os impactos da pandemia fossem atenuados. Exemplo disso, é a responsabilidade dada ao Departamento de Logística no que toca à gestão e aquisição dos EPI's<sup>50</sup> (Equipamentos de Proteção Individuais) a serem usados pelos polícias, bem como direcionar matérias para os ativos sensíveis da organização. Outro exemplo, é o reforço de capacidade no que concerne ao atendimento telefónico por meio da linha SOS/PSP, dado à Divisão de Psicologia. Em suma, esta diretiva têm a finalidade de diminuir os riscos que os polícias irão atravessar nesta situação de crise, bem como garantir que a PSP não sofre quebras acentuadas no seu poder operacional, para que continue a garantir a continuidade das missões diárias que tem a seu cargo.

A primeira mudança na PSP ocorreu no dia 13 de março, com a entrada em vigor do Despacho 14/GDN/2020. A rotina de todos os polícias mudou radicalmente, nos seguintes aspetos: o uso de EPI's passou a ser obrigatório em situações específicas<sup>51</sup>; foram aplicadas na realidade policial as normas e diretrizes emanadas pela DGS; foram ainda suspensas todas e quaisquer atividades internas (letivas, formação específica e contínua, cerimónias, entre

---

<sup>50</sup> Equipamento de Proteção Individual – composto inicialmente por máscaras e luvas cirúrgicas, ao qual mais tarde se adicionou as viseiras de proteção facial, de acordo com o Despacho n.º 14/GDN/2020.

<sup>51</sup> Ponto 10 do Despacho: 14/GDN/2020: “Consideram-se circunstâncias justificantes de utilização de EPI: a) Por pessoa suspeita de infeção, em sala de confinamento; b) Por polícias que se aproximem ou que tenham que contactar com pessoa fortemente suspeita ou comprovadamente infetada; c) Por pessoa fortemente suspeita ou comprovadamente infetada.”.

outras), bem como todas as deslocações em serviço para o estrangeiro. Para além destas medidas, foram instituídas outras que provocaram uma profunda mudança na forma de laborar, principalmente no que toca ao atendimento ao público. Com a entrada em vigor deste Despacho, o atendimento presencial em instalações policiais ficou reduzido ao “estritamente necessário”, sendo privilegiado outras formas de contato, tais como as vias telefónicas ou informáticas, em conformidade também com o Despacho n.º 3301-C/2020, que veio impor medidas extraordinárias no que toca ao atendimento ao público no território nacional.

Em todo este contexto pandémico a data de 17 de março revelou-se marcante, pelo fato de serem emanados dois despachos: Despacho 15/GDN/2020 e Despacho 16/GDN/2020. O primeiro veio reforçar as regras e normas de condutas a adotar pelos polícias em situação de pandemia, bem como ainda veio suspender as férias a todos os polícias. Este diploma veio também, trazer mudanças à realidade de trabalho durante a pandemia. No que toca aos serviços de apoio à atividade operacional, estes foram organizados em dois grupos, englobando as estruturas de comando/direção e os serviços das unidades e subunidades policiais, para que fosse possível pôr em execução a prestação de serviço no local de trabalho de forma alternada. Por outras palavras, enquanto um grupo executava o seu serviço através de casa (teletrabalho), o outro grupo laborava normalmente no seu local de trabalho habitual, alternando esta situação diariamente entre si.

No entanto, o regime de trabalho por turnos permaneceu sem alterações. Para além das anteriores medidas este diploma também impôs o seguinte: proibição da permanência de pessoal nas instalações policiais, excetuando as que se devem por motivos de serviço ou pernoita, bem como a limpeza e desinfeção sistemática das instalações, viaturas e equipamentos de uso comum. Por último, este diploma abre a possibilidade de os polícias que se encontrem em situação de pré-aposentação<sup>52</sup>, sejam mobilizados para a prestação de serviço efetivo de forma a permitir a libertação dos recursos humanos para o serviço operacional. O segundo diploma, veio expor uma série de procedimentos operacionais, para as mais diversas situações que os polícias poderiam vir a passar em pleno Estado de Emergência, devido à imposição legal de restrições como foi anteriormente verificado.

---

<sup>52</sup> A situação de pré-aposentação para os polícias está prevista e regulada no Estatuto Profissional do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública, Decreto-Lei n.º 243/2015, 19 de outubro nos artigos 112.º e 113.º. Nesta situação funcional os polícias podem prestar “serviço compatível com as aptidões físicas e psíquicas que apresentem, em conformidade com os respetivos conhecimentos e experiência profissionais e de acordo com as necessidades e conveniência do serviço”, de acordo com n.º 1 do artigo 113.º do Estatuto.

De seguida, no dia 26 de março, com a publicação do Despacho 20/GDN/2020, o uso dos EPI's passou a ser obrigatório durante todo o serviço dos polícias. Por fim, nas datas de 29 de abril e 11 de maio, respetivamente, o Despacho 26/GDN/2020 e o Despacho 28/GDN/2020 vieram dar algum alívio em todas estas medidas impostas aos polícias. O primeiro diploma, revogou a suspensão do gozo de férias, dando assim a possibilidade aos polícias de voltarem a gozar as suas férias. O segundo diploma, veio revogar a prestação de serviços de apoio à atividade operacional em dois grupos distintos de forma alternada, como explanado anteriormente, passando a voltar a uma situação normal (não deixando de ter em consideração as normas impostas pela DGS).

Para além destas medidas, este diploma veio também determinar a prestação de serviços em regime de turnos no caso das Subunidades Operacionais da Unidade Especial de Polícia. Após a vigência da primeira temporada do Estado de Emergência (18 de março a 30 de abril), a data mais relevante neste âmbito é a de 20 de janeiro de 2021, com a entrada em vigor do Despacho n.º 5/GDN/2021. Este diploma vem suspender de novo o gozo de férias para todo o efetivo policial, devido ao agravamento exponencial que a pandemia COVID-19 estava a ter no nosso país. Cumulativamente, este diploma vem dar indicações no sentido de priorizar o emprego das valências da PSP, para as ações de fiscalização sobre o cumprimento das normas impostas pelo Estado de Emergência, bem como admitir o emprego dos polícias que desempenhem funções de apoio à atividade operacional em reforço operacional, se assim fosse necessário, devido aos grandes impactos que esta pandemia provocou na gestão dos recursos humanos.

Este diploma traz ainda indicações no sentido de reforçar o cumprimento de todas as medidas preventivas anteriormente impostas, tais como: o uso de EPI, distanciamento social, a proibição de permanência de pessoal nas instalações policiais excetuando os motivos de serviço e pernoita. O diploma em estudo, igualmente apresenta um conjunto de medidas no sentido de suspender todas as atividades letivas de forma presencial dos Estabelecimentos de Ensino da PSP, bem como a proibição da realização de eventos e comemorações. Para finalizar, avança novamente com a possibilidade de os polícias na situação de pré-aposentação poderem ser mobilizados para o serviço efetivo, algo que desta vez veio mesmo a acontecer.

Por fim, no dia 12 de março, o Despacho n.º 22/GDN/2021, veio revogar a suspensão do direito ao gozo de férias do anterior Despacho. De todos estes diplomas, é importante salientar que foi atribuída a responsabilidade aos comandantes das unidades policiais para promoverem a implementação das medidas que ajudassem a prevenir e combater a



pandemia, e ainda fiscalizar e incentivar ao cumprimento das normas e orientações anteriormente presentes e difundidas nos diversos diplomas em estudo.

Após a análise dos diplomas referidos anteriormente, é perceptível que a PSP sofreu algumas modificações no que toca à sua organização interna, enquanto instituição durante o tempo em que Portugal viveu o seu primeiro estado de exceção. Para além de todas as mudanças relativas ao contato entre pessoas e etiqueta respiratória, as mais relevantes foram: a necessidade de providenciar EPI a todos os polícias; a mudança drástica que houve no que toca ao contato com o cidadão, tanto na vertente de atendimento ao público como na vertente de interação na atividade operacional; a alteração excecional dos regimes de trabalho e das matrizes de horário, nomeadamente nos serviços de apoio à atividade operacional; a suspensão do exercício do direito ao gozo de férias; e a possibilidade de colocar os polícias em situação de pré-aposentação em serviços de apoio à atividade operacional com o intuito de libertar polícias, fisicamente e psicologicamente mais capazes no serviço operacional.

Com isto entendemos que estas alterações têm duas finalidades: a primeira subordina-se ao facto de conseguir combater os impactos negativos que esta pandemia causa nas organizações e a segunda refere-se à capacidade de dar resposta às exigências que um trabalho ao longo de estado de exceção impõe a uma organização como a PSP. Porém, à parte destas medidas expostas nestes diplomas, outra grande mudança que a pandemia COVID-19 impôs à PSP está relacionada com a sua cultura organizacional. Segundo Meyerson e Martin (1987), a cultura organizacional são os hábitos, condutas, normas e valores que todos os colaboradores de uma organização partilham entre si. Devido a esta crise pandémica impor sérias restrições ao contato e interação interpessoal, podemos afirmar que parte da cultura organizacional da PSP sofreu alterações, já que a rotina dos polícias, bem como os seus hábitos e condutas mudaram em prol da sua própria segurança e da de terceiros.

Conclui-se assim, que o grande desafio que o trabalho em tempo de estado de exceção, motivado pela crise pandémica, colocou à PSP, prende-se com a gestão de recursos humanos. Se até então a gestão de recursos humanos já era um grande desafio para a instituição, a pandemia COVID-19 só o veio piorar pelo fato de ainda acrescentar mais desafios e problemas à mesma.

## **CAPÍTULO II – TEORIAS DA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO**

### **2.1. Motivação**

A motivação, de acordo com Almeida (2012) é um conceito de elevada complexidade pelo fato de estar intimamente relacionado com contextos muito próprios e únicos. Desta forma, é desde logo importante, através de uma revisão da literatura, definir o conceito de motivação. De acordo com os autores, Locke & Latham (2004, p.388) a motivação prende-se a “(...) fatores internos que impulsiona a ação e os fatores externos que podem agir como incentivos para a ação”. Na ótica de Bilhim (2006, p. 194), a motivação é “o que dá energia, dirige e mantém o comportamento humano. Em GRH, muitas vezes entende-se a motivação como o desejo pessoal para fazer o melhor possível o seu trabalho (...)”. Para Ali & Ahmed (2009, p.271), a motivação é “A força interior que conduz os indivíduos a alcançar objetivos organizacionais e pessoais”. Por último, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2014, p. 118) veem a motivação como “A força mobilizadora que estimula a ação”. Analisando as definições anteriormente expostas pelos diversos autores, evidenciam-se ideias que caracterizam perfeitamente a motivação, tais como: “força”, “incentivo para a ação” e “estimula a ação”. Com efeito, a motivação é algo que impulsiona o trabalhador a executar o seu trabalho, pressupondo-se que quanto mais motivado o trabalhador estiver, maior será o seu desempenho na tarefa. Tendo isto em conta, torna-se importante que a temática da motivação seja aprofundada, de modo a existir uma melhor interpretação dos resultados empíricos que se pretendem obter com este estudo.

#### **2.1.1. Teorias Motivacionais**

A motivação é um conceito que já foi alvo de abordagem por inúmeras teorias que se podem ramificar em duas correntes distintas, as teorias motivacionais de conteúdo e as teorias de processo motivacional, abordando duas realidades também distintas, as teorias gerais e as teorias organizacionais. De acordo com Neves (1998), estes dois vetores distinguem-se pelo seguinte: o primeiro faz a destriça entre uma corrente de pensamento que se enquadre no estudo do que motiva os indivíduos, ou no estudo dos fatores que estão presentes e podem influenciar o processo de motivação de um indivíduo; o segundo vetor faz a destriça entre teorias que se aplicam de forma genérica ao ser humano, ou que se apliquem a realidades organizacionais.

Desta forma, torna-se importante abordar, nesta dissertação, as seguintes teorias motivacionais de conteúdo gerais: a Teoria de Hierarquia das Necessidades de Maslow

(1943) e a Teoria dos Motivos de McClelland (1987). Relativamente às teorias motivacionais de conteúdo organizacional, é relevante abordar a Teoria Bifatorial de Herzberg (1959). Acerca das teorias de processo motivacional geral, destaca-se a Teoria da Equidade de Adams (1963). Por fim, no que diz respeito às teorias de processo motivacional de carácter organizacional, é relevante abordar a Teoria das Expectativas de Vroom (1964), bem como a Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (1990).

#### **2.1.1.1. Teorias da Motivação de Conteúdos Gerais**

A teoria mais relevante e marcante será a Teoria de Hierarquia das necessidades de Maslow (1943), visto que é uma das teorias motivacionais mais abordadas e conhecidas em trabalhos que se dediquem ao estudo desta temática (Robbins, 2005). Ainda segundo Robbins (2005), esta teoria defende que cada ser humano na sua individualidade única tem uma hierarquização comum das suas necessidades, que do nível mais baixo para o mais alto apresentará a seguinte hierarquização: necessidades fisiológicas; necessidade de segurança; necessidade social; necessidade de estima e necessidade de autorrealização. As primeiras necessidades que Maslow apresenta na sua teoria prendem-se por necessidades básicas como: fome, sede, sexo, abrigo, entre outras; de seguida a necessidade de segurança caracteriza-se por assegurar que o indivíduo esteja protegido contra danos físicos e psicológicos. Por sua vez a necessidade social inclui fatores como amizade, afeição, sentimento de pertença a um grupo social, entre outros. A necessidade de estima engloba duas vertentes, uma interna, relacionada com fatores afetos ao respeito próprio e valorização do indivíduo, e uma externa, relacionada com fatores afetos ao estatuto social e ao reconhecimento que o indivíduo tem perante os outros. Por último, a necessidade de autorrealização, que se associa a fatores como o autodesenvolvimento, vontade de seguir as suas ambições, alcançar o próprio potencial, entre outros.

Posto isto, Maslow defende que um indivíduo se sente motivado enquanto não satisfaz as suas necessidades, logo uma necessidade satisfeita ou parcialmente satisfeita leva a uma extinção da motivação (Robbins, 2005). Deste modo, é exigido à instituição que avalie os seus profissionais para que consiga atribuir-lhes o patamar da hierarquia das necessidades onde estes se sintam satisfeitos, para que de seguida se consiga motivar o indivíduo da melhor forma para o trabalho, focando a sua satisfação naquele nível ou no nível imediatamente superior (Rainha, 2016). Destarte, para manter um indivíduo motivado dentro de uma instituição, é importante gerir da melhor forma a satisfação das suas necessidades,

já que se o indivíduo alcançar a satisfação plena das suas necessidades não haverá forma de o motivar.

Apesar da teoria de Maslow ser um marco nas questões motivacionais dos recursos humanos, devido ao seu alto reconhecimento na comunidade científica e facilidade de compreensão (Robbins, 2005), esta teoria revela uma grande fraqueza na falta de validação empírica (Cunha et al. 2014), visto que não existe nenhum estudo que a venha fundamentar, o que consequentemente implica que seja suportada em visões lógicas sobre a natureza dos indivíduos, que muitas das vezes podem ser tidas como subjetivas (Neves, 2011).

Em 1987, McClelland apresentou a sua teoria conhecida por Teoria dos Motivos de McClelland. De acordo com Oliveira (2016), a Teoria dos Motivos de McClelland apresenta um leque de motivos, que se distanciam daqueles que são apresentados por Maslow. É importante referir que o termo “motivo” aqui usado por McClelland é o mesmo que Maslow designava por “necessidade”. Desta forma, e de acordo com Cunha et al. (2014), são apresentados três motivos distintos que irão ser analisados de seguida: sucesso, afiliação e poder.

O motivo sucesso é a prossecução da perfeição e da excelência por parte dos indivíduos, de acordo com McClelland (1987). Para Cunha et al. (2014), o motivo sucesso representa para um indivíduo, não só a procura da perfeição e excelência, mas também a procura de um *feedback* positivo por parte das outras pessoas, na senda de melhorar o seu desempenho.

Em segundo lugar, o motivo de afiliação para McClelland (1987), é a procura de um bom relacionamento e aceitação de um indivíduo para com os outros. As pessoas que dão primor a este motivo são caracterizadas por estarem sempre numa recorrente procura por relacionamentos positivos com outrem, bem como na manutenção ou melhoramento de relações já estabelecidas. Cunha et al. (2014), refere que este motivo está intimamente relacionado com pessoas que procuram relacionamentos próximos e calorosos, ou seja, são indivíduos que se sentem motivados devido ao facto de se encontrarem inseridos num ambiente de cooperação. A presença deste tipo de indivíduos dentro de uma organização, leva a que a relação entre os recursos humanos seja mais harmoniosa, verificando-se um aumento da coesão entre o grupo de trabalho, já que este tipo de pessoas investe mais na prossecução de boas relações do que propriamente na prossecução dos objetivos operacionais da organização.

Por último, resta abordar o motivo de poder. Para McClelland (1987), este motivo prende-se com o fato do indivíduo almejar influenciar e controlar o comportamento dos

outros. Por outras palavras, este motivo está relacionado com o fato de um indivíduo conseguir ter recorrentemente impacto sobre as outras pessoas. Este motivo, ao contrário do que é verificado no motivo de afiliação, é maioritariamente percebido em pessoas que se encaixam em ambientes mais competitivos e atividades mais assertivas. Os indivíduos nos quais este motivo é o mais predominante são aqueles que, nas palavras de Cunha et al. (2014, p. 124), procuram “orientação para o prestígio” e que se enquadram em posições de chefia, nas quais lhes é conferida a responsabilidade pelo desempenho dos seus subordinados, bem como, pelo fato de se sentirem confortáveis em situações de elevada dificuldade e tomada de decisões constantes (Robbins, 2005).

Posto isto, estes motivos encontram-se presentes em todos os indivíduos, sendo que um dos motivos poderá prevalecer em detrimento dos outros, no entanto, os três são consistentes ao longo do tempo e resistentes a mudanças (Neves, 2011 e Freitas, 2006).

#### **2.1.1.2. Teoria da Motivação de Conteúdos Organizacionais**

A Teoria Bifatorial de Herzberg foi apresentada em 1959 e desde o primeiro instante, revelou ter um peso enorme na compreensão e no estudo das questões motivacionais da Gestão de Recursos Humanos, o que hoje em dia ainda se verifica. Herzberg, através de um processo de investigação tentou aferir quais os fatores que levavam à insatisfação dos indivíduos com o seu trabalho, bem como aquilo que os indivíduos ambicionam do mesmo. Isto resultou no fato, de os superiores hierárquicos tentarem suprir os fatores que levavam à insatisfação dos seus colaboradores, o que consequentemente originou com que o estudo de Herzberg concluísse que os fatores que levam à insatisfação dos empregados numa organização, quando eliminados, não levam necessariamente à motivação dos indivíduos (Robbins, 2005). Deste modo e de acordo com Cunha et al. (2014), existem para Herzberg, dois grandes tipos de necessidades: o grupo das necessidades motivadoras e o grupo das necessidades higiénicas. O primeiro, possui como efeito principal a condução do indivíduo à satisfação para com o trabalho por um longo período de tempo, caracterizando-se por ser constituído por fatores de natureza intrínseca ao trabalho. O segundo, por sua vez, é composto por fatores de natureza extrínseca ao trabalho, e têm como efeito primordial, o fato de suprir as motivações que levam um indivíduo a estar insatisfeito com o seu trabalho.

Fazendo um ponto de comparação com a Teoria das Necessidades de Maslow, o grupo de necessidades higiénicas que Herzberg apresenta, podem relacionar-se com os níveis mais basilares da Pirâmide das Necessidades de Maslow, que *per se* não são fatores suficientes para almejar a motivação dos colaboradores de uma organização. Isto porque,

estes fatores apenas conseguem satisfazer os colaboradores sem os motivar. *A contrario sensu* o grupo de necessidades motivadoras, que se assemelham aos níveis mais elevados da Pirâmide das Necessidades de Maslow, têm em si fatores que apresentam um elevado potencial motivador nos colaboradores de uma organização, visto que, com o emprego de certas medidas, tais como: o *empowerment*, ou seja, a delegação de tarefas adicionais; dar ao indivíduo mais liberdade na execução do seu trabalho, ou seja, diminuindo a vertente de supervisão; atribuir mais valor ao cargo de um colaborador; entre outros, leva ao aumento da satisfação dos indivíduos para com o seu trabalho, bem como ao aumento da sua produtividade e desempenho, pelo simples fato dos mesmos se sentirem mais motivados para o desenvolvimento das suas tarefas e atribuições (Neves, 2011).

Apesar desta teoria de investigação ser amplamente reconhecida e aceite pela comunidade científica, também possui em si algumas lacunas, que faz com seja alvo de algumas críticas, tais como: possuir uma metodologia limitada e pouco confiável, apresentar algumas incoerências com investigações anteriores, entre outras (Robbins, 2005).

#### **2.1.1.3. Teorias da Motivação de Conteúdos Gerais**

Em 1963, Adams surge com a sua Teoria da Equidade, que de forma muito simples, se sustenta na comparação entre o que os trabalhadores contribuem para a organização e aquilo que ela dá em troca (Cunha et al., 2014). Com isto, percebemos que esta teoria está fortemente fundamentada em ideias como a justiça e retidão (Mendonça, 2017).

Segundo Teixeira (2013), se o equilíbrio entre aquilo que o trabalhador oferece à organização, e aquilo que recebe dela não estiver garantido, estamos perante uma injustiça organizacional, algo que provoca efeitos negativos na motivação do indivíduo. Ainda na ótica deste autor, esta teoria de Adams não vem contrariar as teorias da motivação baseadas nas necessidades, vem apenas acrescentar mais um ponto de vista de forma a estudar este conceito de forma mais holística.

Na visão de Cunha et al. (2014) sobre esta teoria, a motivação é tanto maior quanto maior for a equidade entre o que o indivíduo faz e recebe. Ou seja, um indivíduo dedicar-se-á mais ao trabalho se tiver presente que a organização irá valorizá-lo e recompensá-lo. Por parte de um indivíduo, a equidade pode ser percebida de forma interna ou externa. A primeira verifica-se quando o indivíduo se compara com os seus colegas de trabalho dentro da sua organização, ou seja, com os seus pares. A segunda verifica-se quando o indivíduo se compara com trabalhadores de outras organizações que sejam similares àquela na qual exerce o seu trabalho. Desta comparação podem resultar duas perceções de iniquidade, uma

favorável e outra desfavorável. A primeira acontece quando o indivíduo sente que a recompensa que obteve da organização é maior comparativamente ao trabalho que desenvolveu para a mesma. *A contrario sensu*, a segunda acontece quando a recompensa da organização fica aquém do esforço e trabalho produzido pelo trabalhador.

Sempre que uma perceção de desfasamento se verifique gera-se, consequentemente, tensão no indivíduo provocando com que o mesmo ajuste o seu trabalho para níveis mais baixos, de forma a equilibrar a relação entre o que oferece e o que recebe (Gomes & Borba, 2011).

Deste modo, e baseado nesta teoria, os sistemas de recompensa assumem especial importância numa organização, visto que provocam um sentimento de ambição no trabalhador, fazendo com que o mesmo aumente o nível de desempenho para atingir certas recompensas.

#### **2.1.1.4. Teorias de Processo Motivacional Organizacionais**

Nos dias de hoje, a Teoria das Expectativas de Vroom (1964) é uma das abordagens e estudos sobre o conceito de motivação mais aceite pela comunidade científica (Robbins, 2005). Isto deve-se ao fato, desta teoria defender que os indivíduos motivam-se pela atração à recompensa que vão ter se adotarem certa conduta ou ação (Cunha et al., 2014).

De acordo com Cunha et al. (2014), esta teoria de Vroom assenta em três principais conceitos: expectativa, valência e instrumentalização. No entanto, não podemos pôr de parte conceitos como os “resultados” e a “força”, que revelam ter uma elevada importância na construção e suporte desta teoria de Vroom.

Torna-se deste modo, importante explorar estes cinco conceitos que sustentam a Teoria das Expectativas de Vroom (1964). Em primeiro lugar, é necessário aprofundar o conceito de expectativa, de acordo com Vroom (1964), este conceito traduz-se no fato de um indivíduo, sempre que o mesmo se encontre em situações de escolha entre um leque de alternativas, optar por aquela que lhe trará um determinado resultado. Ou seja, a ação ou alternativa que cada indivíduo escolhe é influenciada pelo resultado que a mesma lhe pode proporcionar. De seguida, o conceito valência é caracterizado por ser o quanto um indivíduo quer uma determinada recompensa, em detrimento de outra. Isto leva-nos a encarar este conceito de duas perspetivas: positiva e negativa. Posto isto, uma valência positiva é quando um indivíduo ambiciona muito determinada recompensa, por contraste, uma valência negativa é quando um indivíduo não se interessa tanto por uma recompensa específica (Lunenburg, 2011, *cit. in* Oliveira, 2016). De acordo com Oliveira (2016), este é um conceito

puramente subjetivo, já que uma recompensa para um indivíduo tem determinado peso e importância, o que pode não ser igual para outro indivíduo. No que toca ao conceito de instrumentalização, Cunha et al. (2014), afirma que a instrumentalização é uma forma de um indivíduo usar uma recompensa para conseguir alcançar outro objetivo maior. Ou seja, neste caso, a recompensa é um meio ou um requisito para a obtenção de um outro fim que só é possível ou facilitado, se primeiro se alcançar a referida recompensa. O conceito de resultados na teoria de Vroom, caracteriza-se por ser o efeito que o processo de obtenção de determinada recompensa provoca num indivíduo. Estes podem ser negativos e/ou positivos, visto que esses efeitos podem variar entre, por exemplo: recompensa salarial e a fadiga (Lima, 2014). Por último resta-nos abordar o conceito de força. Na teoria de Vroom a força que um indivíduo tem na prossecução de determinada recompensa é diretamente proporcional com a motivação do mesmo (Ferreira et al., 2011, *cit. in* Oliveira, 2016).

Na Teoria da Expectativas de Vroom (1964), a motivação de um indivíduo é simplesmente o resultado do produto entre os três primeiros conceitos apresentados: expectativa, valência e instrumentalização (Rainha, 2016). Na interpretação de Robbins (2005), esta teoria vem explicar o porquê de muitos indivíduos não se sentirem motivados no seu trabalho e apenas cumprirem com os mínimos que lhes são exigidos. Tal fato deve-se às associações lógicas que esta teoria faz, no que toca aos três conceitos basilares em que se assenta.

Cunha et al. (2014), interpreta esta teoria no sentido em que a organização e as chefias têm de se dedicar mais à gestão dos seus recursos humanos indo, por conseguinte, mais ao encontro das expectativas dos seus recursos humanos. Devido ao fato de estarmos a lidar com recursos humanos, não se pode enquadrar uma resolução geral para todos, sendo aqui crucial o papel das chefias no sentido de gerir as expectativas do grupo de trabalho que coordenam, bem como é fundamental a existência de um sistema de recompensas para que os indivíduos se sintam motivados a cumprir os objetivos das organizações para a quais trabalham.

No início da década de 90, Locke e Latham lançam uma teoria que se suporta em grande medida na definição de objetivos como fator motivador para os indivíduos, é devido a este fato que esta teoria ficou conhecida como Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham. De acordo com Robbins (2005), Locke já explorava esta dimensão da motivação desde a década de 60, conceptualizando de forma muito genérica que a motivação de uma pessoa ou funcionário de uma organização estava relacionada com a prossecução de objetivos. Por sua vez, esses objetivos, de um ponto de vista mais empresarial, não devem



ser impossíveis, nem devem ser de fácil cumprimento, ou seja, no que toca à determinação de um objetivo este deve ser difícil de atingir de modo a elevar o grau de dificuldade. Só deste modo é que se consegue provocar num indivíduo algo que o motive verdadeiramente, visto que, a prossecução de um objetivo difícil provoca um maior desafio no indivíduo o que por conseguinte, o esforço exigido ao mesmo seja por sua vez maior, tendo por efeito final um aumento da motivação do mesmo (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974, *cit. in* Ferreira, Diogo, Ferreira, & Valente, 2006).

Cunha et al. (2014), interpreta esta teoria de Locke e Latham não só desta perspetiva organizacional, mas também de um ponto de vista mais inserido no quotidiano das pessoas. Ora vejamos, segundo este autor, qualquer indivíduo pode estabelecer objetivos para si, ao contrário do que se verifica no seio de uma organização, visto que nesta ótica perseguem os objetivos impostos pela mesma. Desta forma, podemos perceber que um indivíduo por si só, no normal decorrer da sua vivência, simplesmente por ter um objetivo que ambiciona cumprir cria motivação para perseguir essa ambição. Cunha et al. (2014), afirma ainda que o que cria motivação num indivíduo é um objetivo de difícil concretização, algo que é corroborado na visão anteriormente exposta de Porter, et al., (1974), *cit. in* Ferreira, et al., (2006).

Posto isto, tornou-se importante perceber quais os objetivos que materialmente provocam um maior desafio aos indivíduos e consequentemente mais motivação para os atingir. Os autores desta teoria, Locke e Lantham, criaram o acrónimo SMART que têm como principal objetivo mensurar a eficiência de um objetivo. Este acrónimo é a representação dos conceitos que avaliem os objetivos, sendo eles os seguintes: *specific* (específico); *measurable* (mensuráveis); *agreed e attainable* (acordados e alcançáveis); *realistic* (realísticos); e *timed* (estipulados temporariamente). Cumprindo todos estes requisitos/conceitos presentes neste acrónimo, podemos afirma que um objetivo é bom e eficiente. De um ponto de vista empresarial, este acrónimo é fundamental como instrumento de avaliação de determinados objetivos que são apresentados a um grupo de trabalho (Cunha et al., 2014 e Oliveira, 2016).

Para além desta avaliação do objetivo *per se*, esta teoria aborda a ligação entre objetivo-desempenho. Para compreender esta ligação entre estes dois conceitos, esta teoria avança com cinco fatores que a influenciam: o *feedback*, o comprometimento com o objetivo, a autoeficácia adequada, as características da tarefa, e por fim, a cultura nacional. Relativamente ao primeiro, o *feedback* que um indivíduo recebe relativamente ao seu trabalho e progresso é essencial para aumentar o seu desempenho e a sua qualidade de

trabalho. Neste sentido, o *feedback* pode ser uma ferramenta muito útil na gestão de desempenho dos colaboradores, visto que pode ser usado como uma linha orientadora para o mesmo. No que toca ao segundo fator, este é essencial para o desempenho e consequentemente para o alcance de um objetivo e apenas é garantido com um grande controlo e supervisão por parte da organização, e quando as metas a alcançar vão de encontro aos colaboradores e consequentemente são integralmente aceites por eles. O terceiro fator, prende-se sobre a capacidade de um indivíduo se consciencializar de que é exequível o alcance de determinado objetivo. Naturalmente, a autoeficácia é diretamente proporcional com confiança do indivíduo na realização de determinada tarefa. As características da tarefa podem ser passíveis de provocar efeitos no desempenho e na estipulação de objetivos, visto que conforme a sua natureza, será necessária uma adequação ou reformulação dos objetivos. Com efeito, é seguro afirmar que os objetivos estão dependentes das características das tarefas.

Por último, o fator relativo à cultura nacional cinge-se ao fato de em países do Norte da América, as realidades organizacionais e dos colaboradores serem propícias a determinação de objetivos desafiantes, visto que os colaboradores na sua grande maioria revelam ter independência suficiente para ser viável a prossecução desses objetivos. Desta forma, este fator apresenta-nos uma limitação, que neste caso é de índole cultural, à Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (1990) (Robbins, 2005 e Rainha, 2016).

Em suma, de acordo com Locke e Latham (2006), esta teoria em estudo é conhecida por ter uma grande aceitação na comunidade científica devido à sua grande validação, quer interna quer externa, e empírica que lhe está subjacente. No entanto, esta teoria não está livre de críticas, sendo que a mais apontada versa no fato de as condições que levam ao sucesso da mesma estão profundamente “dependentes da aceitação desses objetivos por parte dos indivíduos” (Sousa, 2012, p.16, *cit. in* Oliveira, 2016).

## **2.2. Satisfação no Trabalho**

A satisfação dos colaboradores para com a sua organização é uma variável que já foi, tal como no caso da motivação, alvo de vários estudos e definições. Segundo Bilhim (2002), os primeiros estudos que se dedicam a esta temática surgem na década de 70 do século XX. Cunha et al. (2004, p.145), afirma que: “Se a motivação é uma variável crítica para a gestão do comportamento organizacional, a satisfação não o é menos”. A nível conceptual a satisfação já foi inúmeras vezes alvo de estudos, entre estes, é importante apresentar a visão

de Locke (1969), que define que a satisfação no trabalho é o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho, transmitindo uma emoção positiva de bem-estar. Através desta definição, é perceptível que bem-estar e satisfação são conceitos intimamente ligados. Ainda de acordo com Locke (1976, p.10) a satisfação é vista como “Um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.”. Corroborando a visão de Locke (1976), Bettencourt, Gwinner e Meuter (2001, p.3) acreditam que a satisfação “refere-se a uma avaliação geral do empregado às facetas intrínsecas e extrínsecas do trabalho”. Por último, é ainda importante apresentar a visão de Wright e Bonett (2007, p.143), que afirmam que a satisfação “É provavelmente a mais antiga forma de operacionalização da felicidade no local de trabalho.”.

Analisando as definições previamente apresentadas, concluímos que as noções fulcrais que caracterizam este conceito de satisfação acabam por ser expressões como por exemplo: “avaliação”; “estado emocional positivo” ou “felicidade”; e por fim “trabalho”. Podemos afirmar que a satisfação de um colaborador é representada pela felicidade que está presente no indivíduo, sendo que essa mesma felicidade ou “estado emocional positivo” advém de uma avaliação que o próprio faz do trabalho.

### **2.2.1. Destrinça entre Satisfação e Motivação**

Após a revisão da literatura acerca da conceptualização da satisfação percebemos que existem diferenças entre a motivação e a satisfação. Nas palavras de Oliveira (2016, p. 15), “a motivação é uma ação gerada por um motivo, já a satisfação é uma resposta gerado pelo indivíduo perante uma necessidade, ou a sua supressão”.

Como vimos anteriormente, no que toca à motivação, vimos que um indivíduo é movido pela necessidade de obter um determinado resultado ou bem, ou seja, aquilo que motiva uma pessoa é a necessidade que a mesma tem de atingir algo. Afastando-se da conceptualização da satisfação que se prende com o fato de a obtenção de um bem ou algo desejado pelo indivíduo lhe provoca um “estado emocional positivo” (Oliveira, 2016). Para Cunha et al. (2014) a satisfação diferencia-se da motivação pelo fato da satisfação estar aliada a um estado emocional, que está relacionado com o trabalho do colaborador, e a motivação, como anteriormente evidenciado, relaciona-se com a vontade do colaborador procurar produzir resultados.

Em conclusão, a motivação e a satisfação não são conceitos iguais. Segundo Antunes (2011, p. 9), *cit. in* Oliveira (2016), os fatores que estão relacionados com a satisfação e a

motivação são em tudo diferentes já “que as questões motivacionais são intrínsecas aos sujeitos, enquanto os fatores de satisfação são extrínsecos”. No entanto, estes dois conceitos correlacionam-se entre si e estão intimamente relacionados, não podem, no entanto, ser confundidos nem tidos como sinónimos pois não o são. Em acréscimo, tal como no caso da motivação, torna-se igualmente pertinente que esta temática seja explorada de modo a melhor interpretar os resultados empíricos que se pretendem obter com este estudo.

### **2.2.2. Causas de Satisfação**

No âmbito da satisfação a literatura dedicou-se também a tentar entender as causas que estão na origem da satisfação de um indivíduo. De acordo com Cunha et al. (2014), as causas de satisfação prendem-se em dois ramos: pessoais e organizacionais, ou seja, intrínsecos ou extrínsecos. As primeiras causas versam sobre: fatores iminentemente ligados às pessoas, tais como idade e género; o segundo tipo de causas versam sobre fatores como: vencimento, trabalho, progressão de carreira, tipos de liderança, ambiente de trabalho e condições de trabalho.

Relativamente aos fatores associados às pessoas, ou fatores intrínsecos, e no que concerne à idade, os elementos com mais idade mostram maior satisfação, comparativamente aos elementos mais novos na organização. Isto pode, em grande medida, estar associado ao fato de os elementos mais novos numa organização não serem tão tidos em conta como os elementos mais antigos, ou pelo fato de os elementos mais velhos, geralmente, ocuparem posições de maior importância na hierarquia de uma organização. No que toca ao fator género, verifica-se que os elementos do sexo feminino apresentam maiores índices de satisfação que os elementos do sexo masculino. O que nos leva a concluir que existem poucas diferenças entre estes dois géneros (Cunha et al., 2014).

No que toca aos fatores associados à organização, ou fatores extrínsecos, o salário poderá ser dos mais relevantes entre as causas de satisfação. Por outras palavras, quanto maior for o vencimento de um indivíduo maior será o seu poder e estatuto, já que lhe dará um maior alcance para a satisfação das suas necessidades pessoais, mesmo aquelas mais supérfluas. No entanto, a ambição por querer ter um vencimento maior, poderá provocar no indivíduo um aumento crucial do tempo que dedica ao seu trabalho, fazendo-o perder tempo para a sua vida pessoal e provocando um aumento do stress a que esta sujeito, e consequentemente provoca no indivíduo um efeito contrário aquele que foi primeiramente exposto (Oishi & Koo, 2008). Cunha et al. (2014), relativamente ao fator do trabalho, afirma que determinadas características do trabalho, como o feedback ou o *empowerment* que pode

ser dado a um indivíduo podem ser vistas como boas causas de satisfação. A progressão de carreira é também uma causa de satisfação, visto que o fato de um indivíduo poder evoluir ao longo da sua vida profissional e atingir patamares mais altos dentro de uma organização provoca satisfação no mesmo. Ainda na ótica deste autor, a liderança que cada superior hierárquico apresenta é também uma grande causa de satisfação já que existem estilos de liderança que aproximam mais os colaboradores das chefias que outros, como é o caso de um estilo de liderança mais democrático. O ambiente de trabalho está intimamente relacionado com os colegas que um indivíduo tem à sua volta, e quanto mais esse ambiente for harmonioso e positivo, mais um indivíduo se sente satisfeito por ali estar inserido. Por último, as condições de trabalho prendem-se com as características físicas e ergonómicas que cada local de trabalho oferece aos seus colaboradores, quando essas condições são favoráveis os índices de satisfação aumentam.

Em suma, todos estes fatores são de elevada importância para o garante da satisfação dos colaboradores de uma organização, no entanto, existem fatores que revelam ter impactos maiores que outros. Na ótica dos colaboradores, os fatores podem também não ter o mesmo peso entre si, ou seja, um colaborador pode dar mais importância a um fator em detrimento de outro, em prol da satisfação.

### **2.2.3. Modelos de Satisfação**

Para avaliar teoricamente este conceito é necessário abordar três modelos: os modelos centrados nos indivíduos; os modelos centrados nas situações e os modelos centrados nas interações (Judge & Klinger, 2008). Os primeiros modelos têm o objetivo de traçar quais as características que os indivíduos possuem, que os podem tornar mais ou menos satisfeitos. Os segundos modelos vão por sua vez, ter a finalidade de definir as situações bem como as suas singularidades que vão positivamente ou negativamente afetar a satisfação de um colaborador. Por último, os terceiros modelos almejarão verificar de que forma, tanto os modelos situacionais como os personalistas de forma associada, sendo que o produto desses dois modelos influenciará a satisfação do colaborador (Cunha et al., 2014).

#### **2.2.3.1. Modelos Centrados no Indivíduo**

Os Modelos Centrados no Indivíduo versam sobre perceber quais são as características pessoais de cada indivíduo que o fazem sentir satisfeito.

De acordo com Arvey, Carter & Buerkley (1991), *cit. in* Rainha (2016), estes modelos podem ser inseridos em dois grupos distintos: modelos de efeitos pessoais específicos ou inespecíficos. Os primeiros versam sobre correlacionar variáveis pessoais

(individuais ou demográficas) específicas com a satisfação que um elemento apresenta. As variáveis pessoais individuais, prendem-se com a expectativa do indivíduo, afeto e o crescimento psicológico; enquanto as variáveis pessoais demográficas se cingem à idade, sexo, grau académico, entre outros. O segundo grupo de modelos enquadram-se na tentativa de perceber qual o impacto das variáveis pessoais na satisfação que os indivíduos demonstram.

No entanto estes modelos *per se* não são suficientes para explicar a satisfação no trabalho, visto que apenas se cingem a fatores individuais deixando de parte variáveis importantes para o estudo e entendimento da satisfação.

#### **2.2.3.2. Modelos Centrados nas Situações**

Os Modelos Centrados nas Situações sustentam-se em grande medida na procura de justificar a satisfação de um indivíduo, com as características situacionais em que ele está inserido. Neste sentido, as características que se assumem como cruciais para este modelo são três. O clima organizacional, que está relacionado com o ambiente que se vive numa organização, quanto mais positiva e harmoniosa for, mais satisfação oferece ao colaborador. As características do trabalho, que estão relacionadas com os atributos e particularidades específicas do trabalho. Estudos evidenciam que as características do trabalho de cada indivíduo têm influência na sua satisfação. Por último, a informação social que está relacionada com o contexto interno e externo envolvente ao trabalho. Por outras palavras, a forma como um trabalho é visto pela comunidade e a forma como internamente se descreve determinado trabalho, influencia a satisfação do indivíduo (Cunha et al., 2014).

#### **2.2.3.3. Modelos Centrados nas Interações**

Os Modelos Centrados nas Interações tentam correlacionar as variáveis situacionais com as variáveis pessoais, anteriormente vistas, de forma a sanar as limitações que os modelos anteriores apresentam. Cunha et al. (2014), descreve estes modelos como uma tentativa de resolver o debate que se gera envolta das vertentes situacionistas e personalistas. Neste modelo, o comportamento de um indivíduo é o resultado da mescla e confluência entre todas as variáveis, quer sejam de índole interna ou externa, quer sejam de natureza situacional ou personalista. Arvey et al. (1991) *cit. in* Rainha (2016), vai ao encontro desta visão de Cunha et al., afirmando que no enquadramento deste modelo a satisfação de um indivíduo é o produto das variáveis pessoais e situacionais.

Em suma, este modelo tenta utilizar o melhor dos dois anteriores modelos na tentativa de abordar a dimensão da satisfação de uma forma mais lúcida e fundamentada.

## **PARTE II - EMPÍRIA**

### **CAPÍTULO III - MÉTODO**

#### **3.1. Considerações Metodológicas**

O presente estudo envereda por um método quantitativo que terá como objetivo mensurar os índices de motivação e satisfação dos polícias do COMETLIS, em contexto pandémico e pré-pandémico. Para que este procedimento se tornasse possível, foi efetuada uma recolha de dados através de inquérito por questionário.

A ausência de situações pandémicas anteriores não permite identificar na literatura científica nacional resultados que possam ser diretamente transponíveis para o presente projeto, e consequentemente construir uma problemática sustentada em conhecimento anterior, de modo a alimentar um conjunto de hipóteses para serem testadas. A experiência vivida pelas forças de segurança em situações de desastres naturais ou tecnológicos, infelizmente muito pouco documentada, não é, ainda assim, transponível para um cenário pandémico duradouro, como aquele que o COVID-19 tem representado. As referências encontradas, nomeadamente os trabalhos de Elias (2011, 2017) e de Ferreira (2018), de indubitável interesse para a nossa investigação, não se centram em crises pandémicas, embora a contingência, como facto social e desafio organizacional, esteja presente nas suas reflexões.

Porém, Laufus e Waseem (2020) publicaram um artigo de indubitável valor para a construção desta dissertação, na qual foi desenvolvido uma revisão sistemática das melhores práticas sobre a resposta policial à crise societal provocada pelo COVID-19. De acordo com os autores:

“O objetivo desta revisão é compreender o potencial a curto e longo prazo dos efeitos das catástrofes e emergências de saúde pública nas organizações de policiamento e nos funcionários. Um total de 72 estudos eram elegíveis para inclusão, com base no seu foco no policiamento e no trabalho policial durante e no rescaldo de catástrofes naturais e emergências de saúde pública. Através de uma extensa revisão, compilamos e analisamos as questões comuns mais e as melhores práticas identificadas na literatura, e discutimos 'o que funciona' no contexto do policiamento de tais emergências. A literatura revela quatro categorias de questões predominantemente levantadas neste contexto, a saber, relações político-comunitárias, a saúde mental e o bem-estar dos funcionários, os desafios intraorganizacionais, bem como como colaboração e cooperação interagências” (Laufus & Waseem, 2020, p.1).

Das quatro categorias elencadas pelos autores, destacamos as duas que mais diretamente se relacionam com o tema privilegiado nesta dissertação e que mais importam

para a mesma: 1) a saúde mental e o bem-estar dos funcionários e 2) os desafios intraorganizacionais.

### **3.2. Hipóteses de investigação**

Identificando a problemática que está na origem desta investigação e expondo, no início desta dissertação, os objetivos que a norteiam, torna-se necessário a elaboração de hipóteses-guia. Este tipo de hipóteses, afastando-se da conceção de “proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (Sarmiento, 2013, p. 13) e que devem ser testadas, aproximam-se mais de uma função orientadora da própria estratégia da pesquisa (aliás, em conformidade com a própria natureza do problema de investigação).

Considerando os eventos disruptivos (calamidades) as hipóteses-guia que propomos testar na presente investigação são as seguintes:

H<sub>1</sub>: A motivação para o trabalho policial sofreu uma alteração positiva (para mais), explicada pela exaltação da função primordial do trabalho policial na comunidade em contexto de pandemia.

H<sub>2</sub>: O bem-estar dos polícias foi afetado pelas condições de trabalho e pela influência direta dos seus microssistemas sociais (temerosos em relação aos riscos que os polícias correm no desempenho das missões).

### **3.3. Caracterização do Universo de Estudo (população-alvo)**

De acordo com Hill & Hill (2009, p.41), o universo de estudo é o “conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões”. Neste sentido, o universo de estudo desta dissertação de mestrado, tal como é exposto no Anexo H, é o efetivo com funções policiais do COMETLIS, contabilizando o total de 7363 polícias, dos quais 188 são da carreira de Oficial, 739 são da carreira de Chefe e 6436 são da carreira de Agente. Entre os 7363 polícias, 6704 são do sexo masculino e 659 são do sexo feminino (informação disponibilizada pela Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos). O efetivo por escalões etários apresenta a seguinte distribuição: entre 20 e 24 anos 284 polícias; entre 25 e 29 anos 973 polícias; entre 30 e 34 anos 1339 polícias; entre 35 e 39 anos 1109 polícias; entre 40 e 44 anos 828 polícias; entre 45 e 49 anos 964 polícias; entre 50 e 54 anos 1044 polícias; entre 55 e 59 anos 775 polícias: e por fim, entre 60 e 64 anos 47 polícias. No que concerne à distribuição do efetivo por tempo de serviço, verifica-se a seguinte contabilização: até 4 anos de serviço 1164 polícias; entre 5 e 9 anos de serviço 874 polícias;



entre 10 e 14 anos 1123 polícias; entre 15 e 19 anos 887 polícias; entre 20 e 24 anos 513 polícias; entre 25 e 29 anos 923 polícias; entre 30 e 34 anos 775 polícias; entre 35 e 39 anos 725 polícias; e por fim, mais de 40 anos 379 polícias.

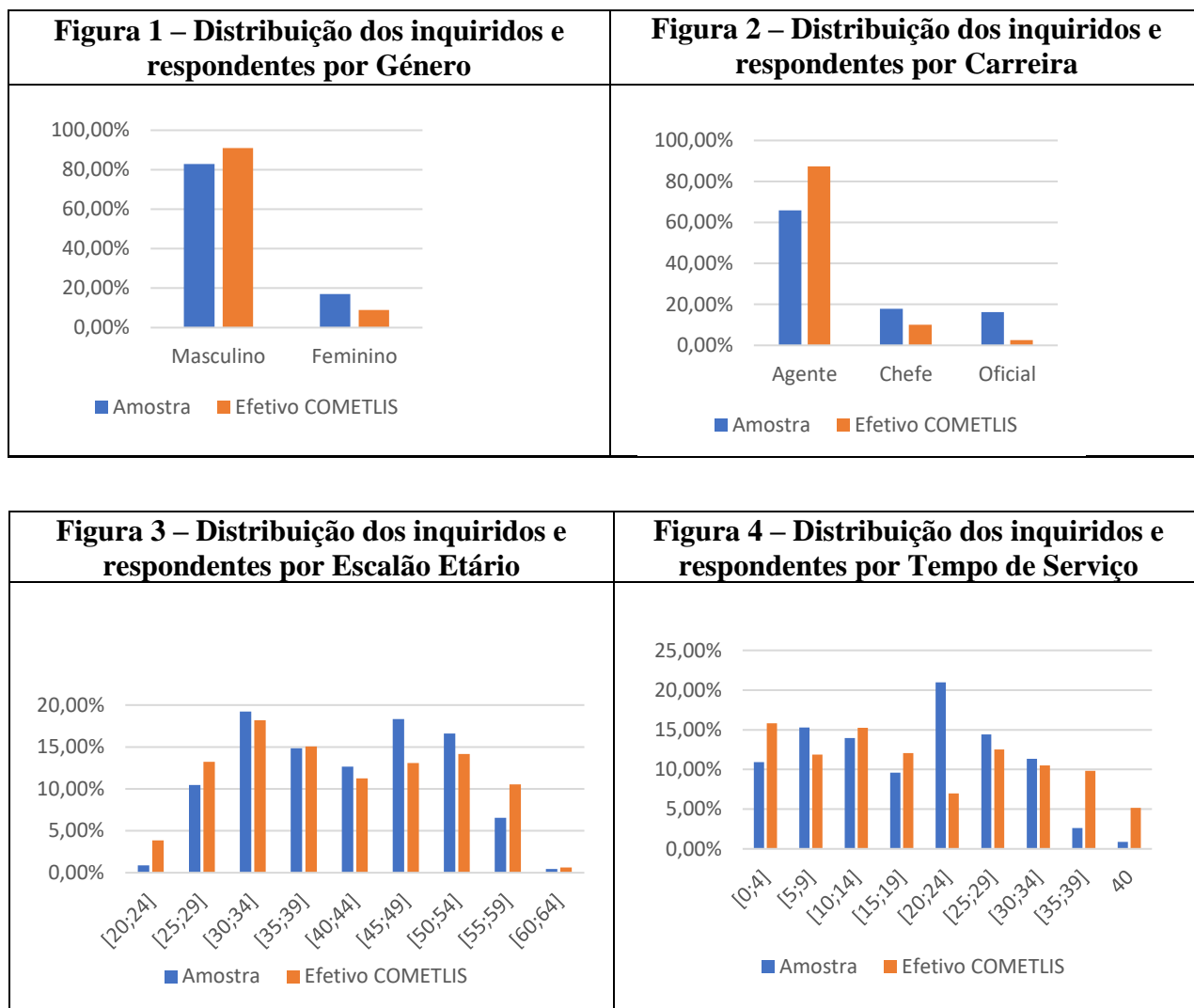
A pertinência da seleção desta população-alvo prende-se, ainda de acordo com o Balanço Social da PSP de 2019, com o facto do COMETLIS ser a Unidade Policial com mais efetivo, e a Área Metropolitana de Lisboa ser, à data de 15 de março de 2021, a segunda região mais afetada pela pandemia COVID-19, atrás da região do Norte de Portugal.

### **3.4. Dimensão da Amostra e período de recolha dos dados**

A amostra obtida após a aplicação do inquérito por questionário, ao longo das datas de 8 a 16 de março é constituída por 229 respondentes. Tendo em conta as figuras que de seguida se apresentam (Figuras 1; 2; 3 e 4) e a Tabela A1 presente no Apêndice A, a amostra obtida demonstra diferenças pouco significativas na distribuição da variável “Tempo de Serviço”, em comparação com o universo de referência (Efetivo do COMETLIS), com exceção para as classes [20;24], [35;39] e >40 anos de serviço. Nos demais parâmetros sociodemográficos da amostra, em comparação com o universo de referência do estudo, é perceptível a semelhança da distribuição. A sobrerepresentação da classe [20-24] poderá ficar a dever-se ao processo de recolha de dados (através da internet), e pelo mesmo motivo, mas com efeitos inversos, a subrepresentação a partir dos 35 anos. Sobre a distribuição na amostra dos respondentes por carreira profissional, fica evidente a sobrerepresentação dos Oficiais.

Pelo tipo de procedimento (seleção não aleatória dos respondentes), e pese embora a confortável dimensão da amostra, esta não pode ser considerada representativa da população-alvo. Em todo o caso, e apenas como referência, é importante ter noção que para uma amostra aleatória simples, com um grau de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, apenas teríamos precisado de uma amostra com 366 respondentes, sendo que a obtida foi de 229 (voluntários aderentes ao inquérito, não selecionados aleatoriamente).

O questionário esteve online durante 8 dias, correspondente ao período de 8 de março a 16 de março, e foi disponibilizado a hiperligação que continha o inquérito por questionário no formato Google Forms, através do envio para o e-mail institucional dos polícias do COMETLIS.



### 3.5. Variáveis em Estudo

Para obter dados passíveis de extrair conclusões (não extensíveis à população-alvo) na linha dos objetivos desta investigação, é fundamental explorar as variáveis presentes nos inquéritos por questionário. Desta feita, segundo Fortin (2009), *cit in*. Rainha (2016), as variáveis são criadas a partir dos constructos, que estão presentes na literatura, e que está na base da construção desse questionário, para que seja possível a quantificação dos aspetos reais em estudo. Para este efeito, e no que toca à vertente da motivação, o inquérito por questionário usado é baseado no instrumento utilizado por Rainha (2016), que por sua vez está fundamentado na Teoria dos Motivos de McClelland (1987). Após a sujeição a uma Análise de Componentes Principais (ACP), foram extraídas duas variáveis para serem estudadas. A primeira, a Motivação Funcional/Relacional está relacionada com a prossecução de um bom relacionamento para com os seus colegas de trabalho, na senda de criar um ambiente de trabalho saudável e harmonioso, bem como procurar a excelência e melhorar o seu desempenho. A segunda, a Motivação Aconselhamento/Liderança prende-se com o

facto de o indivíduo procurar influenciar e ter impacto sobre as outras pessoas que o rodeiam, bem como a procura pela realização e progressão profissional.

Relativamente à vertente da satisfação, de acordo com Viterbo (2012), o inquérito por questionário é a Escala Geral de Satisfação que foi criada por Warr, Cook & Wall (1979), tendo por base a Teoria Bifatorial de Herzberg (1959), na qual estão presentes os fatores intrínsecos e fatores extrínsecos. Os primeiros estão relacionados com “o reconhecimento obtido pelo trabalho desenvolvido, a responsabilidade, a promoção, e o conteúdo da tarefa” (Viterbo, 2012, p. 108), enquanto os segundos estão relacionados com “a avaliação da satisfação do colaborador, no que diz respeito à organização do trabalho, ao horário, ao salário, e às condições físicas do trabalho” (Viterbo, 2012, p. 108). Desta forma, a satisfação é avaliada em 3 dimensões: satisfação global, satisfação extrínseca e satisfação intrínseca.

### **3.6. Instrumento de Recolha e Tratamento de Dados**

Como explanado anteriormente, o tipo de instrumento de recolha de dados escolhidos foi o questionário. Este tipo de instrumento é crucial, visto que “é uma ferramenta de objetivação dos fenómenos sociais observados.” (Marquet et al., 2019, p.256) e dá a “possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação.” (Marquet et al., 2019, p. 257). Após uma revisão da literatura, foram selecionados dois questionários para serem aplicados nesta investigação, para os quais foi requerida a autorização para o seu uso na mesma (Anexo A). Os dados obtidos foram tratados através do recurso aos programas informáticos Microsoft Excel (inserção) e SPSS (processamento), e foram alvo de uma análise estatística descritiva simples e exploratória, esta última através de uma ACP.

Uma vez expostas as opções metodológicas desta dissertação de mestrado, revela-se pertinente explanar a composição dos questionários obtidos na literatura e a forma como foram utilizados nesta investigação.

Por um lado, no que toca à avaliação da motivação, foram usados dois questionários baseados no instrumento usado por Rainha (2016), expostos no Anexo C. O primeiro é composto por 18 itens sobre os quais o respondente refere em que medida os mesmos se aplicam a si. Essa mensuração está estruturada numa escala (ordinal) tipo Likert numerada de 1 a 7, onde 1 é “Nunca” e o 7 é “Sempre”. O intuito deste questionário é mensurar a motivação do respondente, no momento em que responde ao mesmo. O segundo é composto pelos mesmos 18 itens presentes no primeiro questionário, mas desta vez, com uma escala (ordinal) tipo Likert numerada de 1 a 4, onde 1 é “Nenhuma Mudança” e 4 é “Mudou

Radicalmente”. Recorde-se que o propósito deste inquérito é o de perceber de que forma a pandemia COVID-19 provocou alterações na motivação dos polícias. Os 18 itens presentes em ambos os instrumentos, de acordo com Rainha (2016, p. 77), “estão referenciadas no questionário proposto por Mclelland apud Rego & Carvalho (2002)”.

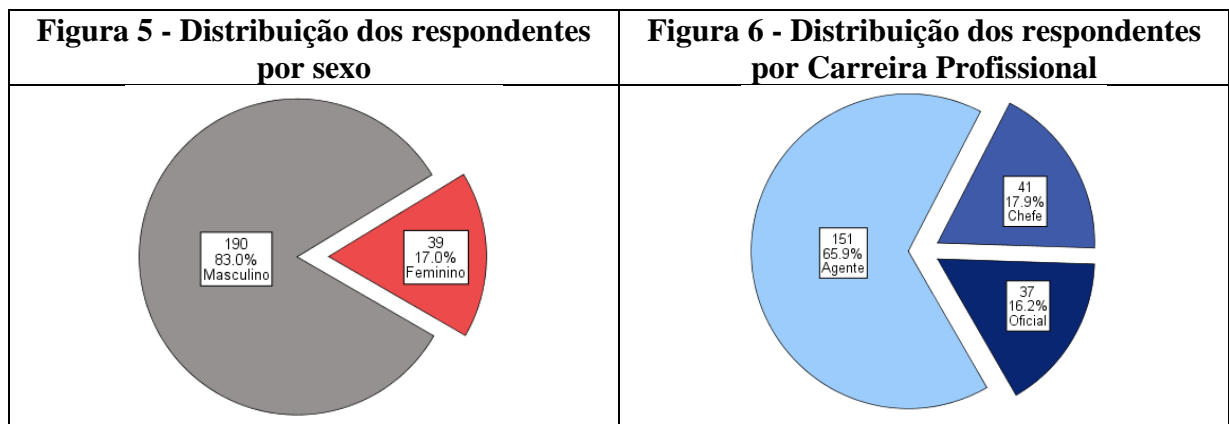
Por outro lado, no que toca à dimensão da satisfação, foram também usados dois questionários, expostos no Anexo C. O primeiro é composto por 15 itens sobre os quais o respondente refere a sua satisfação sobre eles. Essa mensuração está estruturada numa escala (ordinal) tipo Likert numerada de 1 a 7, onde 1 é “Muito Insatisfeito” e o 7 é “Muito Satisfeito”. A finalidade deste questionário é aferir a satisfação do respondente para com os itens em estudo, ao momento em que o mesmo responde. O segundo questionário é composto por apenas 12 itens presentes nos 15 itens referidos anteriormente, desta feita, com uma escala (ordinal) tipo Likert numerada de 1 a 4, onde 1 é “Nenhuma Mudança” e 4 é “Mudou Radicalmente”. O propósito da aplicação deste segundo questionário é conhecer a perceção das alterações provocadas na satisfação dos polícias pelos impactos causado pela pandemia COVID-19. Foram subtraídos (da versão original) os seguintes itens deste segundo questionários (Sa 7) Salário, (Sa 10) Possibilidades de ser promovido e (Sa 15) Estabilidade no seu emprego; devido ao fato da pandemia COVID-19 não afetar claramente estes itens em causa e à sua não aplicação no caso da PSP. Os 15 itens, de acordo com Viterbo (2012), fazem parte da Escala Geral de Satisfação desenvolvida por Warr et al. (1979), que por sua vez está baseada na Teoria Bifatorial de Herzberg (1959). Para o primeiro questionário, os 15 itens subdividem-se em duas variáveis: 7 itens correspondem à variável dos fatores intrínsecos da satisfação e os restantes 8 itens à variável dos fatores extrínsecos da satisfação. Para o segundo questionário, os 12 itens subdividem-se em duas variáveis: 6 itens correspondem à variável dos fatores intrínsecos da satisfação e os restantes 6 itens à variável dos fatores extrínsecos da satisfação.

É pertinente aferir para esta investigação os seguintes fatores sociodemográficos da amostra recolhida: Sexo, Idade, Carreira Policial (Agente, Chefe ou Oficial) e Tempo de Serviço. Estas variáveis tornam-se pertinentes para esta investigação, pois tal como foi observado ao longo do Capítulo II – Teorias da Motivação e Satisfação, são variáveis de especial interesse para a interpretação e discussão dos resultados obtidos.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 4.1. Variáveis Sociodemográficas

A amostra obtida dos inquiridos é composta por 229 profissionais da PSP do Comando de Lisboa, sendo que 83% são do sexo masculino e 17% do sexo feminino (Figura 1). Em termos de carreira profissional, a maioria dos respondentes são Agentes, apresentando uma percentagem de 65.9%. Por sua vez, existe uma proporção similar de respondentes na carreira de Chefe e de Oficial, nomeadamente 17.9% e 16.2% (Figura 2).



Em termos etários, os respondentes apresentam idades entre os 24 e os 60 anos, com uma média de 41.3 anos e um Desvio-Padrão (DP)=9.2. No que se refere ao tempo de serviço, apresentam entre 0 (aqueles que ainda não cumpriram um ano completo de serviço) e 44 anos de exercício profissional, com uma média de 17.8 anos com um DP=10.0 (Tabela 1).

**Tabela 1**

*Descritivos de idade e tempo de serviço dos respondentes (anos)*

	Mín.-Máx.	M±DP
Idade	24-60	41.3±9.2
Tempo de serviço	0-44	17.8±10.0

Para efeitos da sua categorização posterior, o tempo de serviço foi operacionalizado de acordo com três patamares: <10 anos ‘neófitos’; ≥ 10 anos e <20 anos ‘maduros’; ≥ 20 anos ‘veteranos’.

## 4.2. Análise da Motivação

### 4.2.1. Análise de Componentes Principais

De forma a obter uma melhor aferição dos resultados extraídos dos inquéritos por questionário, procedeu-se à ACP. Esta análise tem como intuito identificar as variáveis mais características do grupo inicial de variáveis presentes nos referidos inquéritos, reduzindo assim o número inicial de variáveis sem uma perda significativa de informação. Para que esta análise seja passível de ser executada os dados em estudo devem reunir dois pressupostos: um  $KMO > 0.5$  e um Teste de Esfericidade de Bartlett  $< 0.05$ .

No que concerne aos dados relativos à Motivação, estes apresentaram uma muito boa qualidade de ajustamento à realização de uma ACP ( $KMO = 0.962$ ; Teste de Esfericidade de Bartlett:  $X^2_{(153)} = 4626.241$ ,  $p < 0.001$ ), permitindo, segundo o critério de Kaiser (valor próprio  $> 1$ ), a extração de 2 componentes, que explicam 75.90% da variância total. Foram retidos os itens com pesos fatoriais superiores a 0.5, sendo a estrutura das componentes apresentada na Tabela B1 presente no Apêndice B.

Observa-se assim, de acordo com a Tabela B1 (Apêndice B), a existência de uma primeira componente, constituída por 12 itens (M e Ma 1, 2, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13, 14, 16 e 18) que explica 43.78% da variação dos resultados e que se designou por Motivação Funcional/Relacional. A segunda componente, constituída por 6 itens (M e Ma 3, 6, 9, 12, 15 e 17) explica 32.12% da variação dos resultados e se designou por Motivação de Liderança/Ascensão. Ambas as componentes apresentam uma excelente consistência interna, com respetivamente valores de Alpha de Cronbach de 0.968 e 0.932.

Perante as duas componentes extraídas após a ACP, foram construídos os respetivos indicadores de Motivação Funcional/Relacional e de Motivação de Liderança/Ascensão. Através do cálculo da média aritmética das respostas dos respondentes dos itens constituintes de cada componente, na tabela B2 (Apêndice B), são apresentados os resultados de motivação dos respondentes durante a pandemia COVID-19 e a sua retrospectiva a fevereiro de 2020.

Da sua leitura observa-se que durante a pandemia COVID-19 os respondentes revelam uma Motivação Funcional/Relacional entre 2.17 e 7.00, com uma média de 5.90 ( $DP = 0.67$ ), sendo que cerca de 50% expressa níveis de motivação até um score médio de 6.00. Tem-se ainda que o nível intermédio de Motivação Funcional/Relacional dos respondentes, nomeadamente de metade destes, apresenta-se como elevada e num intervalo de scores entre 5.58 e 6.33.

Já no que se refere à Motivação de Ascensão/Liderança, esta apresenta-se entre 1.00 e 6.00, com uma média de 2.96 (DP=1.074), sendo que cerca de 50% expressa níveis de motivação neste domínio somente até 2.83. Tem-se ainda que o nível intermédio de Motivação Ascensão/Liderança dos respondentes, com efeito de metade destes, apresenta-se como reduzido, nomeadamente entre 2.33 e 3.67.

Numa retrospectiva a Fevereiro de 2020, os respondentes expressam um nível de mudança em Motivação Funcional/Relacional entre 1.00 e 3.83, com uma média de 1.17 (DP=0.738). O nível de mudança para metade dos respondentes revelou-se igual ou inferior a 1.17, indicando de que a sua Motivação Funcional/Relacional se manteve inalterada com a pandemia.

O mesmo sucede com a retrospectiva no que toca à sua Motivação de Ascensão/Liderança, onde os respondentes expressam um nível de mudança igualmente entre 1.00 e 3.83, com uma média de 1.34 (DP=0.738). O nível de mudança para metade dos respondentes revelou-se de 1.00, indicando de que a sua Motivação Ascensão/Liderança se manteve totalmente inalterado com a pandemia.

Feita a descrição dos resultados obtidos referentes quer à Motivação Funcional/Relacional, quer à Motivação Ascensão/Liderança é agora passível de afirmar que a motivação dos polícias do COMETLIS para questões relacionadas com o seu trabalho e relações laborais encontra-se num bom nível, apresentando valores bastantes positivos e muito próximos dos valores máximos possíveis. Ao contrário do que se verifica na componente anterior, na motivação para questões associadas à hierarquia verifica-se que os níveis motivacionais não apresentam valores tão positivos. Desta feita, a motivação para questões associadas à hierarquia e progressão na carreira apresentam valores um pouco abaixo dos valores centrais.

No que concerne ao exercício de retrospeção pedido aos polícias do COMETLIS, para que fosse possível retirar elações sobre a possibilidade da pandemia COVID-19 ter afetado estas dimensões em estudo, é visível que a pandemia COVID-19 não provocou alterações significativas na motivação dos polícias do COMETLIS, mantendo-se esta quase totalmente inalterada nas duas componentes em estudo.

#### **4.2.2. Comparação da Motivação entre Sexos**

Relativamente à análise de dados, tendo em conta a variável independente “Sexo” (masculino/feminino), foi calculada a média e desvio-padrão para cada um dos sexos em

função das componentes da motivação em estudo. Foi ainda executado um teste de hipótese, o Teste T que se utiliza quando se pretende comparar 2 grupos independentes, neste caso o “Sexo”, relativamente a uma variável dependente de tipo quantitativo, neste caso a “Motivação”. Para tal, foram executados os testes de normalidade e homogeneidade de forma a reunir os pressupostos para a sua aplicação (Tabelas C2 e C3 do Apêndice C).

De acordo com a Tabela C1 presente no Apêndice C, ao longo da pandemia COVID-19 os respondentes do sexo feminino apresentam uma Motivação Funcional/Relacional de 5.99 (DP=0.584), face a 5.89 (DP=0.584) do sexo masculino. A diferença observada não se revela estatisticamente significativa ( $t_{(227)}=-0.838$ ,  $p=0.403$ ), não existindo evidências de os respondentes do sexo feminino e masculino apresentem níveis diferenciados de a Motivação funcional/relacional, durante a pandemia. No que concerne, à Motivação de Ascensão/Liderança, os respondentes do sexo masculino apresentam uma motivação de 2.97 (DP=1.109), face a 2.94 (DP=0.895) dos do sexo feminino. Mais uma vez, a diferença observada não se apresenta estatisticamente significativa ( $t_{(227)}=0.149$ ,  $p=0.881$ ), não havendo evidências de que a Motivação Ascensão/Liderança dos respondentes durante a pandemia seja diferenciada em função do sexo.

No que se refere à retrospectiva dos respondentes ao período pré-pandemia COVID-19, os respondentes do sexo masculino expressam uma alteração média na sua Motivação Funcional/Relacional de 1.59 (DP=0.751), face a 1.41 (DP=0.658) dos respondentes do sexo feminino. A diferença observada não se revela estatisticamente significativa ( $t_{(227)}=1.374$ ,  $p=0.171$ ), não existindo evidências de que as mudanças na Motivação Funcional/Relacional dos respondentes face ao pré pandemia, tenha sido diferenciada em função do sexo. Por fim, a Motivação de Ascensão/Liderança, os respondentes do sexo masculino expressam uma alteração média nesta motivação de 1.35 (DP=0.603), face a 1.27 (DP=0.497) do sexo feminino. A diferença observada não se revela estatisticamente significativa ( $t_{(227)}=0.792$ ,  $p=0.429$ ), não havendo evidências de que as alterações de Motivação Ascensão/Liderança dos respondentes face ao pré pandemia, sejam diferenciadas em função do sexo.

Em suma, tendo em consideração a variável “Sexo”, a motivação dos respondentes não apresenta significativas alterações em qualquer uma das suas componentes. Podemos então afirmar, que durante a pandemia e para ambos os sexos os valores de Motivação Funcional/Relacional apresentam valores consideravelmente bons, ao contrário da Motivação Ascensão/Liderança que apresentam valores com um nível perto do satisfatório. No que toca ao exercício de retrospectiva a Fevereiro de 2020, pedido aos respondentes, é visível que quer para a Motivação Funcional/Relacional, quer para a da Motivação de



Ascensão/Liderança, a pandemia COVID-19 não provocou alterações significativas na motivação nos mesmos.

#### **4.2.3. Comparação da Motivação entre Carreiras Policiais**

Para a análise de dados, no que toca à variável independente “Carreira Policial” (Agente, Chefe, Oficial), foi calculada a média e desvio-padrão para cada um dos grupos em função das componentes da motivação em análise. Foi também executado um teste paramétrico, o Teste de One-Way ANOVA, que tem a finalidade de comparar 3 ou mais grupos independentes, neste caso a “Carreira Policial” relativamente a uma variável dependente de tipo quantitativo, neste caso “Motivação”. Para tal, foram executados os testes de normalidade, homogeneidade, de forma a reunir os pressupostos para a sua aplicação, e o Teste de Comparações Múltiplas de Games-Howell, por que não havia homogeneidade de variâncias entre os grupos nas variáveis em análise (Tabelas D2, D3 e D4 do Apêndice D).

Na Tabela D1 (Apêndice D) visualizamos que durante a pandemia COVID-19 os respondentes da carreira de Chefe apresentam uma Motivação Funcional/Relacional de 5.97 (DP=0.621), a mais elevada, os Oficiais de 5.92 (DP=0.475) e os Agentes de 5.88 (DP=0.719) a mais baixa. A diferença observada não se revela estatisticamente significativa ( $F_{(2,226)}=0.250$ ,  $p=0.779$ ), não existindo evidências de que durante a pandemia a Motivação Funcional/Relacional dos respondentes tivesse sido influenciada pelo tipo de carreira policial. Para a Motivação de Ascensão/Liderança, os respondentes da carreira de Oficial apresentam uma motivação de 3.10 (DP=1.060), a mais elevada, os Agentes de 2.95 (DP=1.102) e de Chefe de 2.88 (DP=0.992) a mais baixa. Mais uma vez, a diferença observada não se apresenta estatisticamente significativa ( $F_{(2,226)}=0.418$ ,  $p=0.659$ ), não havendo novamente evidências de que durante a pandemia a Motivação Ascensão/Liderança fosse influenciada pela carreira policial dos respondentes.

No que diz respeito à retrospectiva dos respondentes ao período pré-pandemia COVID-19 (Fevereiro de 2020), os respondentes da carreira de Agente expressam uma alteração média na sua Motivação Funcional/Relacional de 1.63 (DP=0.786), a mais elevada, os da carreira de Oficial de 1.46 (DP=0.637) e os da de Chefe de 1.36 (DP=0.594) a mais baixa. A diferença observada revela-se marginalmente significativa ( $F_{(2,81)}=3.114$ ,  $p=0.050$ ), existindo evidências de que as mudanças na Motivação Funcional/Relacional dos respondentes face ao pré pandemia, diferiu em função da carreira. Tem-se assim que os respondentes da carreira de Agente apresentaram uma alteração na sua Motivação

Funcional/Relacional significativamente superior à dos respondentes da carreira de Chefe (Games-Howell,  $p=0.049$ ). Por último, para a Motivação de Ascensão/Liderança, os respondentes da carreira de Agente expressa uma alteração média nesta motivação de 1.39 (DP=0.609), a mais elevada, os da carreira de Oficial de 1.36 (DP=0.688) e os da de Chefe de 1.14 (DP=0.304) a mais baixa. A diferença observada revela-se estatisticamente significativa ( $F_{(2,82)}=6.547$ ,  $p=0.002$ ), existindo evidências de que as mudanças na Motivação Ascensão/Liderança dos respondentes face ao pré pandemia, foram diferenciadas em função da carreira dos respondentes. Tem-se assim que os respondentes da carreira de Agente apresentaram uma alteração na sua Motivação Ascensão/Liderança significativamente superior à dos respondentes da carreira de Chefe (Games-Howell,  $p=0.049$ ).

Em suma, tendo a variável “Carreira Policial” em apreço, a motivação dos respondentes não apresenta alterações estatisticamente significativas no decorrer da pandemia Covid-19: no entanto, no exercício de retrospectiva a fevereiro de 2020, os dados apresentam alterações estatisticamente significativas para ambas as componentes em estudo. Podemos afirmar, que durante a pandemia e para qualquer uma das carreiras, os valores de Motivação Funcional/Relacional são consideravelmente bons, ao contrário da Motivação Ascensão/Liderança que apresentam valores com um nível perto do satisfatório.

No que toca ao exercício de retrospectiva a fevereiro de 2020, pedido aos respondentes, é visível que quer para a Motivação Funcional/Relacional, quer para a da Motivação Ascensão/Liderança, a pandemia COVID-19 não provocou alterações significativas na motivação nos mesmos. No entanto, o Teste de Comparações Múltiplas de Games-Howell revela que para ambas as componentes da motivação a carreira de agentes dos polícias do COMETLIS é aquela que mais sentiu a mudança entre realidades comparativamente às outras. Ainda assim, apresenta valores que permitem afirmar que a pandemia COVID-19 não provocou alterações significativas na motivação nos mesmos.

#### **4.2.4. Comparação da Motivação entre Escalões Etários**

Para a análise de dados, no que concerne à variável independente “Escalão Etário”, foi calculada a média e desvio-padrão para cada um dos grupos em função das componentes da motivação em análise. Foi também executado um teste paramétrico, o Teste de One-Way ANOVA, que tem como finalidade, comparar 3 ou mais grupos independentes, neste caso o “Escalão Etário” ( $\leq 35$ anos, 36-45 anos e  $> 45$  anos) relativamente a uma variável dependente de tipo quantitativo, a “Motivação”. Para tal, foram executados testes de

normalidade e homogeneidade, de forma a reunir os pressupostos para a sua aplicação, bem como o Teste de Comparações Múltiplas de Scheffé. A escolha da execução do teste referido anteriormente deveu-se à homogeneidade de variâncias entre os grupos nas variáveis em análise (Tabelas E2, E3 e E4 do Apêndice E).

De acordo com a Tabela E1 (Apêndice E), e no decorrer da pandemia COVID-19, os respondentes com idades > 45 anos apresentam uma Motivação Funcional/Relacional com uma média de 6.00 (DP=0.558), a mais elevada entre os grupos, os respondentes com idade entre 36 e 45 anos expõem uma média de 5.86 (DP=0.655) e os respondentes com idades ≤ 35 anos, uma média de 5.84 (DP=0.774), a mais baixa. A diferença observada não se revela estatisticamente significativa ( $F_{(2,226)}=1.619$ ,  $p=0.200$ ), não existindo evidências de que no decurso da pandemia COVID-19 a Motivação Funcional/Relacional dos respondentes fosse influenciada pelo escalão etário. No que diz respeito à Motivação de Ascensão/Liderança, os respondentes com idades ≤ 35 anos apresentam uma média de 3.26 (DP=1.097), a mais elevada dos três grupos, os respondentes com idades > 45 apresentam uma média de 2.90 (DP=1.026) e por último, os respondentes com idades entre 36 e 45 anos apresentam uma média de 2.70 (DP=1.041), a mais baixa.

Ao contrário do que se verificou com a anterior componente, a diferença observada apresenta-se estatisticamente significativa ( $F_{(2,226)}=5.312$ ,  $p=0.006$ ), havendo evidências de que ao longo da pandemia COVID-19 a Motivação Ascensão/Liderança foi influenciada pela idade dos respondentes. Desta feita, no decorrer da pandemia COVID-19, os respondentes com idades ≤ 35 anos apresentam uma Motivação Ascensão/Liderança significativamente superior à dos respondentes do grupo etário de 36 e 45 anos (Scheffé,  $p=0.007$ ).

No que se refere à retrospectiva dos respondentes ao período pré-pandemia COVID-19, os respondentes com idades ≤ 35 anos expressam uma alteração média na sua Motivação Funcional/Relacional de 1.60 (DP=0.808), a mais elevada, os respondentes com idades > 45 anos apresentam uma média de 1.55 (DP=0.719) e os respondentes com idades entre os 36 e 45 anos apresentam uma média de 1.52 (DP=0.684), a mais baixa. A diferença observada não se revela estatisticamente significativa ( $F_{(2,226)}=0.183$ ,  $p=0.833$ ), não existindo evidências de que as mudanças na Motivação Funcional/Relacional dos respondentes face ao período pré-pandemia se tenham alterado diferenciadamente em função da idade dos respondentes. Relativamente à Motivação de Ascensão/Liderança, os respondentes com idades < 30 anos expressam uma alteração média nesta motivação de 1.41 (DP=0.712), a mais elevada, os respondentes com idades entre 36 e 45 anos apresentam uma média de 1.31 (DP=0.529) e os com idades > 45 anos apresentam uma média de 1.30 (DP=0.498), a mais

baixa. A diferença observada não se revela estatisticamente significativa ( $F_{(2,143)}=0.718$ ,  $p=0.490$ ), não existindo evidências de que as mudanças na Motivação Ascensão/Liderança dos respondentes face ao período pré-pandemia tenham sido diferenciadas em função da idade dos respondentes.

Em suma, tendo em conta a variável “Escalão Etário” em análise, a motivação dos respondentes durante a pandemia COVID-19 apenas apresentam alterações estatisticamente significativas na componente Motivação de Ascensão/Liderança. No que toca ao exercício de retrospectiva a fevereiro de 2020, os dados não apresentam alterações estatisticamente significativas para ambas as componentes em estudo. Podemos assim afirmar que durante a pandemia COVID-19 e para qualquer um dos grupos etários, os valores de Motivação Funcional/Relacional são consideravelmente bons, ao contrário da Motivação Ascensão/Liderança que apresenta valores com um nível próximo do satisfatório. Acerca desta componente, os respondentes do grupo etário  $\leq 35$  anos apresentam uma média para a Motivação Ascensão/Liderança significativamente superior que os respondentes dos restantes grupos, aproximando-se do valor central. No que toca ao exercício de retrospectiva a fevereiro de 2020, pedido aos respondentes, é visível que quer para a Motivação Funcional/Relacional, quer para a da Motivação de Ascensão/Liderança, a pandemia COVID-19 não provocou alterações significativas na motivação nos mesmos.

#### **4.2.5. Comparação da Motivação entre Tempo de Serviço**

Para a análise de dados sobre a última variável independente “Tempo de Serviço” ( $< 10$  anos (‘neófitos’);  $\geq 10$  anos e  $< 20$  anos (‘maduros’);  $\geq 20$  anos (‘veteranos’), foi calculada a média e desvio-padrão para cada um dos grupos em função das componentes da motivação em análise. Foi também executado um teste paramétrico, o Teste de One-Way ANOVA, que tem a finalidade de comparar 3 ou mais grupos independentes, neste caso o Tempo de Serviço (‘neófitos’, ‘maduros’, ‘veteranos’), relativamente a uma variável dependente de tipo quantitativo, como a “Motivação”. Para tal, foram executados os testes de normalidade e homogeneidade de forma a reunir os pressupostos para a sua aplicação, bem como o Teste de Comparações Múltiplas de Scheffé, por haver homogeneidade de variâncias entre os grupos nas variáveis em análise (Tabelas F2, F3 e F4 do Apêndice F).

De acordo com a Tabela F1 (Apêndice F), no decurso da pandemia COVID-19 os respondentes ‘veteranos’ apresentam uma média de Motivação Funcional/Relacional de 6.97 (DP=0.583), a mais elevada, os respondentes ‘maduros’ de 5.94 (DP=0.625), e os respondentes ‘neófito’ de 5.75 (DP=0.823) a mais baixa. A diferença observada não se revela

estatisticamente significativa ( $F_{(2,226)}=2.180$ ,  $p=0.115$ ), não existindo evidências de que no decorrer da pandemia COVID-19 a Motivação Funcional/Relacional dos respondentes fosse influenciada pelo tempo de serviço. Para a Motivação de Ascensão/Liderança, os respondentes ‘neófitos’ apresentam uma motivação média de 3.37 (DP=1.089), a mais elevada, os respondentes ‘maduros’ de 2.82 (DP=1.119) e os respondentes ‘veteranos’ igualmente de 2.82 (DP=0.997), a mais baixa. A diferença observada apresenta-se estatisticamente significativa ( $F_{(2,226)}=6.148$ ,  $p=0.003$ ), havendo evidências de que no decurso da pandemia COVID-19 a Motivação Ascensão/Liderança é influenciada pelo tempo de serviço dos respondentes. Conclui-se assim que durante a pandemia COVID-19, os respondentes ‘neófitos’ apresentam uma Motivação Ascensão/Liderança significativamente superior à dos ‘maduros’ (Scheffé,  $p=0.021$ ) e ‘veteranos’ (Scheffé,  $p=0.005$ ).

No que diz respeito à retrospectiva dos respondentes ao período pré-pandemia COVID-19, os respondentes “neófitos” expressam uma alteração média na sua Motivação Funcional/Relacional de 1.63 (DP=0.853), a mais elevada, os “maduros” de 1.62 (DP=0.689), e os “veteranos” de 1.49 (DP=0.694), a mais baixa. A diferença observada não se revela estatisticamente significativa ( $F_{(2,114)}=1.012$ ,  $p=0.367$ ), não existindo evidências de que as mudanças na Motivação Funcional/Relacional dos respondentes face ao período pré-pandemia COVID-19, se tenham alterado diferenciadamente em função do tempo de serviço dos respondentes. Para a Motivação de Ascensão/Liderança, os respondentes “neófitos” expressam uma alteração média nesta motivação de 1.49 (DP=0.797), a mais elevada, os “maduros” de 1.32 (DP=0.479), e os “veteranos” de 1.26 (DP=0.484), a mais baixa. A diferença observada não se revela estatisticamente significativa ( $F_{(2,109)}=2.081$ ,  $p=0.130$ ), não existindo evidências de que as mudanças na Motivação Ascensão/Liderança dos respondentes face a Fevereiro de 2020, tenham sido diferenciadas em função do tempo de serviço dos respondentes.

Desta feita, e no que concerne à variável “Tempo de Serviço”, os respondentes apenas apresentam alterações estatisticamente significativas na componente Motivação de Ascensão/Liderança. No que toca ao exercício de retrospectiva a fevereiro de 2020, os dados não apresentam alterações estatisticamente significativas para ambas as componentes em estudo. Podemos assim afirmar que durante a pandemia COVID-19 e para qualquer um dos grupos, os valores de Motivação Funcional/Relacional são consideravelmente bons, ao contrário da Motivação Ascensão/Liderança que apresenta valores com um nível próximo do satisfatório. Acerca desta componente, os respondentes do grupo “neófitos” apresentam

uma média para a Motivação Ascensão/Liderança significativamente superior que os respondentes dos restantes grupos, aproximando-se do valor central. No que toca ao exercício de retrospectiva a fevereiro de 2020, pedido aos respondentes, é visível que quer para a Motivação Funcional/Relacional, quer para a Motivação de Ascensão/Liderança, a pandemia COVID-19 não provocou alterações significativas na motivação nos mesmos.

#### **4.4. Análise satisfação**

No campo da satisfação, de acordo com a tabela G1 (Apêndice G), são apresentados os resultados relativos à satisfação dos respondentes ao longo da pandemia COVID-19 e a sua retrospectiva a fevereiro de 2020.

Da sua análise percebe-se que durante a pandemia COVID-19 os respondentes revelam uma Satisfação Intrínseca entre 2.40 e 4.55, com uma média de 3.79 (DP=1.49), sendo que cerca de 50% expressa níveis de motivação até um score médio de 4.1. Tem-se ainda que o nível intermédio de Satisfação Intrínseca dos respondentes, nomeadamente de metade destes, apresenta-se como elevada e num intervalo de scores entre 3.69 e 4.1.

Já no que se refere à Satisfação Extrínseca, esta apresenta-se entre 2.57 e 4.79, com uma média de 3.48 (DP=0.84), sendo que cerca de 50% expressa níveis de motivação neste domínio até 4.04. Tem-se ainda que o nível intermédio de Satisfação Extrínseca dos respondentes, com efeito de metade destes, apresenta-se como satisfatório, nomeadamente entre 3.50 e 4.65.

Numa retrospectiva a Fevereiro de 2020, os respondentes expressam um nível de mudança em Satisfação Intrínseca entre 1.38 e 1.66, com uma média de 1.51 (DP=0.10). O nível de mudança para metade dos respondentes revelou-se igual ou inferior a 1.51, indicando de que a sua Satisfação Intrínseca se manteve inalterada com a pandemia.

O mesmo sucede com a retrospectiva no que toca à sua Satisfação Extrínseca, onde os respondentes expressam um nível de mudança igualmente reduzido entre 1.45 e 1.84, com uma média de 1.60 (DP=0.14). O nível de mudança para metade dos respondentes revelou-se de 1.58, indicando de que a sua Motivação Ascensão/Liderança se manteve quase inalterada com a pandemia.

Feita a descrição dos resultados obtidos referentes às duas componentes da satisfação em estudo, é agora passível de afirmar que a satisfação dos polícias do COMETLIS, no que toca aos fatores relacionados com o próprio indivíduo, apresentam um nível pouco acima do satisfatório. No que diz respeito à satisfação dos respondentes, no que concerne a fatores

relacionados com a organização, o resultado está num nível igualmente satisfatório. No exercício de retrospeção a fevereiro de 2020 pedido aos respondentes, para que fosse possível retirar elações sobre a possibilidade da pandemia COVID-19 ter afetado estas dimensões em estudo, é visível que a mesma não provocou alterações significativas na satisfação dos respondentes em qualquer uma das suas componentes em estudo.

#### **4.4.1. Comparação da Satisfação entre Sexos**

Relativamente à análise de dados, tendo em conta a variável independente “Sexo” (masculino/feminino), foi calculada a média e desvio-padrão para cada um dos sexos em função das componentes da satisfação em estudo. Foi ainda executado um teste de hipótese, o Teste T que se utiliza quando se pretende comparar 2 grupos independentes, neste caso o “Sexo”, relativamente a uma variável dependente de tipo quantitativo, neste caso a Satisfação. Para tal, foram executados os testes de normalidade e homogeneidade de forma a reunir os pressupostos para a sua aplicação (Tabelas H2 e H3 do Apêndice H).

De acordo com a Tabela H1 presente no Apêndice H, durante a pandemia COVID-19 os respondentes do sexo masculino apresentam uma Satisfação Intrínseca média de 4.00 (DP=1.087), face a uma Satisfação Intrínseca média de 4.17 (DP=1.064) do sexo feminino. A diferença observada não se revela estatisticamente significativa ( $t_{(227)}=-0.912$ ,  $p=0.363$ ), não existindo evidências que durante a pandemia COVID-19 a Satisfação Intrínseca difira em função do sexo. Relativamente à Satisfação Extrínseca, os respondentes do sexo masculino apresentam uma satisfação média de 3.97 (DP=0.912), e os respondentes do sexo feminino apresentam uma média de 4.14 (DP=0.891). Tal como na Satisfação Intrínseca, a diferença observada na Satisfação Extrínseca, não se apresenta estatisticamente significativa ( $t_{(227)}=-1.064$ ,  $p=0.288$ ), não havendo assim evidências de que durante pandemia COVID-19 a Satisfação Extrínseca dos respondentes seja diferenciada em função do sexo.

No que diz respeito à retrospectiva a fevereiro de 2020 (pré-pandemia COVID-19), no que concerne à Satisfação Intrínseca, os respondentes do sexo masculino expressam uma alteração média de 1.51 (DP=0.696), face a uma alteração média de 1.50 (DP=0.645) dos respondentes do sexo feminino. A diferença observada não se revela estatisticamente significativa ( $t_{(227)}=0.115$ ,  $p=0.908$ ), não existindo desta forma, evidências de que as mudanças na Satisfação Intrínseca dos respondentes face ao pré-pandemia COVID-19, seja diferenciada em função do sexo. Na Satisfação Extrínseca, os respondentes do sexo masculino expressam uma alteração média de 1.60 (DP=0.690), tal como os respondentes

do sexo feminino que expressam uma alteração média de 1.60 (DP=0.647). Como foi perceptível anteriormente, a diferença observada não se revela estatisticamente significativa ( $t_{(227)}=-0.007$ ,  $p=0.995$ ), não havendo evidências de que as alterações de satisfação extrínseca dos respondentes face ao pré pandemia, sejam diferenciadas em função do sexo.

Em suma, no que toca à variável independente “Sexo”, para a Satisfação Intrínseca e Extrínseca durante a pandemia COVID-19, constata-se que a satisfação média dos respondentes, em ambos os sexos, se encontra um pouco acima do nível satisfatório, sendo que os respondentes do sexo feminino apresentam uma satisfação ligeiramente maior comparativamente aos do sexo masculino, não tendo, no entanto, uma diferença estatisticamente significativa. No âmbito da avaliação da perceção dos respondentes, no que toca à alteração da Satisfação entre o período durante a pandemia COVID-19 e o período de pré-pandemia COVID-19, estes não sentiram significativas alterações face às duas dimensões da Satisfação aqui em estudo. Ainda neste campo, os respondentes do sexo masculino apresentam uma alteração média ligeiramente maior relativamente aos polícias do sexo feminino, apenas no que concerne à Satisfação Intrínseca.

#### **4.4.2. Comparação da Satisfação entre Carreira Policial**

Para a análise dos dados relativos à variável independente “Carreira Policial” (Agente, Chefe, Oficial), foi calculada a média e desvio-padrão para cada um dos grupos em função das componentes da satisfação em análise. Foi também executado um teste paramétrico, o Teste de One-Way ANOVA com correção de Welch, devido à inexistência de homogeneidade de variâncias. Este teste tem como finalidade comparar 3 ou mais grupos independentes, neste caso a “Carreira Policial” relativamente a uma variável dependente de tipo quantitativo, neste caso a “Satisfação”. Para tal, foram executados os testes de normalidade e homogeneidade, de forma a reunir os pressupostos para a sua aplicação, bem como o Teste de Comparações Múltiplas de Tukey HDS, de forma a compreender quais são os grupos da variável “Carreira Policial” que apresentam uma diferença estatisticamente significativa entre si (Tabelas I2, I3 e I4 do Apêndice I).

A Tabela II (Apêndice I) demonstra que ao longo da pandemia COVID-19, os respondentes apresentam as seguintes médias de Satisfação Intrínseca: os da carreira de Oficial apresentam uma média de 4.38 (DP=1.234), a mais elevada; os respondentes da carreira de Chefes, uma média de 4.18 (DP=0.859) e os respondentes da carreira de Agentes uma média de 3.90 (DP=1.079) a mais baixa. A diferença observada revela-se



estatisticamente significativa ( $F_{(2,226)}=3.516$ ,  $p=0.031$ ), havendo assim evidências de que durante a pandemia COVID-19, a Satisfação Intrínseca dos respondentes foi influenciada pelo tipo de carreira policial. Observa-se deste modo, que os respondentes da carreira de Oficial revelaram uma Satisfação Intrínseca significativamente superior aos respondentes da carreira de Agente (Tukey,  $p=0.040$ ). Para a Satisfação Extrínseca, os respondentes da carreira de Oficial apresentam uma satisfação média de 4.23 (DP=1.013), a mais elevada, os respondentes da carreira de Chefe apresentam uma média de 4.14 (DP=0.709), e os respondentes da carreira de Agente apresentam uma média de 3.91 (DP=0.921), a mais baixa. Estas diferenças não se apresentam estatisticamente significativas ( $F_{(2,226)}=2.427$ ,  $p=0.091$ ), pelo que não existem evidências de que ao longo da pandemia COVID-19 a Satisfação Extrínseca seja influenciada pela carreira policial dos respondentes.

No que respeita à análise da Satisfação numa retrospectiva ao período pré-pandemia COVID-19, os respondentes da carreira de Oficial expressam uma alteração média na sua Satisfação Intrínseca de 1.64 (DP=0.797), a mais elevada; os respondentes da carreira de Agente apresentam uma média de 1.51 (DP=0.707), e os respondentes da carreira de Chefe uma média de 1.36 (DP=0.442) a mais baixa. As diferenças observadas não se revelam estatisticamente significativas ( $F_{(2,78)}=2.484$ ,  $p=0.090$ ), não existindo assim evidências, de que as alterações de Satisfação Intrínseca dos respondentes face ao pré-pandemia COVID-19, sejam diferentes em função da carreira. Para a Satisfação Extrínseca, os respondentes da carreira de Oficial expressam uma alteração média de 1.69 (DP=0.814), a mais elevada; os respondentes da carreira de Agente, uma média de 1.61 (DP=0.677), e os respondentes da carreira de Chefe, uma média de 1.50 (DP=0.563), a mais baixa. As diferenças observadas não se revelam estatisticamente significativas ( $F_{(2,226)}=0.806$ ,  $p=0.448$ ), não havendo evidências de que as alterações de Satisfação Extrínseca dos respondentes face ao pré-pandemia COVID-19, sejam diferenciadas em função da carreira dos respondentes.

Concluindo, os respondentes, tendo em apreço a variável “Carreira Policial” ,no decorrer da pandemia COVID-19, apresentam níveis de satisfação pouco superiores ao satisfatório em qualquer uma das carreiras, e para qualquer uma das componentes da Satisfação em estudo. Apenas na Satisfação Intrínseca se denotam diferenças estatisticamente significativas, visto que os polícias referentes à carreira de Oficial apresentam uma satisfação, ao longo da pandemia COVID-19, superior às restantes, mais concretamente à carreira de Agentes. Relativamente à perceção da alteração, entre a satisfação ao longo da pandemia COVID-19, comparativamente ao período pré-pandemia COVID-19, afere-se que transversalmente a todas as carreiras, não se verificou significativas

alterações, não existindo consequentemente diferenças estatisticamente significativas entre as carreiras em análise.

#### 4.4.3. Comparação da Satisfação entre Escalões Etários

No que concerne à variável independente “Escalão Etário” para a análise de dados, foi calculada a média e desvio-padrão para cada um dos grupos, em função das componentes da satisfação em análise. Foi igualmente executado um teste paramétrico, o Teste de One-Way ANOVA com correção de Welch, quando não existiu homogeneidade de variâncias. Este teste tem como finalidade, comparar 3 ou mais grupos independentes, neste caso o “Escalão Etário” ( $\leq 35$  anos, 36-45 anos e  $> 45$  anos) relativamente a uma variável dependente de tipo quantitativo, a “Satisfação”. Para tal, foram executados testes de normalidade e homogeneidade, de forma a reunir os pressupostos para a sua aplicação (Tabelas J2 e J3 do Apêndice J).

Na tabela J1, do Apêndice J, ao longo da pandemia COVID-19, os respondentes com idades  $\leq 35$  anos apresentam uma média de Satisfação Intrínseca de 4.16 (DP=1.127), a mais elevada, os respondentes com idades  $> 45$  anos apresentam uma média de 4.05 (DP=0.975), e os respondentes entre 36-45 anos apresentam uma média de 3.85 (DP=1.153), a mais baixa. As diferenças observadas não se apresentam estatisticamente significativas ( $F_{(2,226)}=1.495$ ,  $p=0.226$ ), não existindo desta forma, evidências de que no decorrer da pandemia COVID-19, a Satisfação Intrínseca dos respondentes fosse influenciada pelo escalão etário. Relativamente à Satisfação Extrínseca, os respondentes com idades  $\leq 35$  anos apresentam uma satisfação média de 4.17 (DP=0.950), a mais elevada; os respondentes com idades  $> 45$  apresentam uma média de 3.97 (DP=0.848) e os respondentes com idades entre 36-45 anos apresentam uma média de 3.85 (DP=0.916), a mais baixa. As diferenças observadas não se revelam estatisticamente significativas ( $F_{(2,226)}=2.405$ ,  $p=0.093$ ), não havendo evidências de que durante a pandemia COVID-19 a Satisfação Extrínseca varia-se consoante a idade dos respondentes.

No que se refere à retrospectiva dos respondentes ao período pré-pandemia COVID-19, os respondentes com idades  $\leq 35$  anos expressam uma alteração média na sua Satisfação Intrínseca de 1.60 (DP=0.783), a mais elevada; os respondentes com idades entre os 36-45 anos apresentam uma alteração média de 1.49 (DP=0.670), e os respondentes com idades  $> 45$  anos apresentam uma alteração média de 1.44 (DP=0.598), a mais reduzida. As diferenças observadas não se revelam estatisticamente significativas ( $F_{(2,142)}=1.073$ ,  $p=0.345$ ), não

existindo evidências de que a Satisfação Intrínseca dos respondentes face ao pré-pandemia COVID-19, se tenham alterado diferenciadamente em função da sua idade. No que toca à Satisfação Extrínseca, os respondentes com idade  $\leq 35$  anos expressam uma alteração média de 1.60 (DP=0.783), a mais elevada; os respondentes com idades  $> 45$  anos apresentam uma alteração média de 1.62 (DP=0.636), e os respondentes com idades entre 36-45 anos apresentam uma alteração média de 1.53 (DP=0.620), a mais baixa. As diferenças observadas não se revelam estatisticamente significativas ( $F_{(2,226)}=0.532$ ,  $p=0.588$ ), não existindo evidências de que as mudanças na Satisfação Extrínseca dos respondentes face ao pré-pandemia Covid-19, seja diferenciada em função da sua idade.

Deste modo, os respondentes, tendo em conta a variável “Escala Etário” no decorrer da pandemia COVID-19, apresentam níveis de satisfação pouco superiores ao satisfatório em qualquer um dos escalões etários em estudo, para qualquer uma das componentes da satisfação em estudo, não havendo também diferenças estatisticamente significativas entre os escalões etários. No que diz respeito, à aferição da perceção da alteração entre a satisfação ao longo da pandemia COVID-19, comparativamente ao período pré-pandemia COVID-19, denota-se que, transversalmente a todos os escalões etários em análise, não houve significativas alterações, verificando-se também a inexistência de diferenças estatisticamente significativas, entre os mesmos.

#### **4.4.4. Comparação da Satisfação entre Tempo de Serviço**

Para a análise de dados sobre a última variável independente, a variável “Tempo de Serviço” ( $<10$  anos (“neófitos”);  $\geq 10$  anos e  $<20$  anos (“maduros”);  $\geq 20$  anos (“veteranos”), foi calculada a média e desvio-padrão para cada um dos grupos em função das componentes da satisfação em análise. Foi também executado um teste paramétrico, o Teste de One-Way ANOVA, que tem a finalidade de comparar 3 ou mais grupos independentes, neste caso o “Tempo de Serviço” (‘neófitos’, ‘maduros’, ‘veteranos’), relativamente a uma variável dependente de tipo quantitativo, como a “Satisfação”. Para tal, foram executados os testes de normalidade e homogeneidade de forma a reunir os pressupostos para a sua aplicação. (Tabelas L2 e L3 do Apêndice L).

Na tabela L1, do Apêndice L, no desenrolar da pandemia COVID-19, os respondentes ‘neófitos’ apresentam uma média de Satisfação Intrínseca de 4.12 (DP=1.196), a mais elevada; os respondentes ‘veteranos’ apresentam uma satisfação média de 4.05 (DP=1.034) e os respondentes ‘maduros’ apresentam uma média de 3.86 (DP=1.054), a mais baixa. As diferenças observadas não se revelam estatisticamente significativas

( $F_{(2,226)}=0.887$ ,  $p=0.418$ ), não existindo evidências de que ao longo da pandemia COVID-19 a Satisfação Intrínseca dos respondentes tenha sido influenciada pelo tempo de serviço dos respondentes. Para a Satisfação Extrínseca, os respondentes ‘neófitos’ apresentam uma satisfação média de 4.19 (DP=1.013), a mais elevada; os respondentes ‘veteranos’ apresentam uma satisfação média de 3.97 (DP=0.871) e os respondentes ‘maduros’ apresentam satisfação média de 3.84 (DP=0.840), a mais baixa. As diferenças observadas não se apresentam estatisticamente significativas ( $F_{(2,226)}=2.289$ ,  $p=0.104$ ), não havendo evidências de que no decorrer da pandemia COVID-19, a Satisfação Extrínseca tenha sido influenciada pelo tempo de serviço dos respondentes.

No que diz respeito à retrospectiva dos respondentes ao período pré-pandemia COVID-19, é possível observar que os respondentes ‘neófitos’ expressam uma alteração média na sua Satisfação Intrínseca de 1.67 (DP=0.782), a mais elevada; os respondentes ‘maduros’ apresentam uma alteração média na satisfação de 1.51 (DP=0.750) e os respondentes ‘veteranos’ apresentam uma alteração média na satisfação de 1.42 (DP=0.585), a mais baixa. As diferenças observadas não se revelam estatisticamente significativas ( $F_{(2,106)}=2.236$ ,  $p=0.112$ ), não existindo assim evidências de que as mudanças na Satisfação Intrínseca dos respondentes face ao pré-pandemia COVID-19, se tenha alterado diferenciadamente em função do tempo de serviço dos respondentes. No que diz respeito à Satisfação Extrínseca, os respondentes ‘neófitos’ expressam uma alteração média de 1.74 (DP=0.817), a mais elevada; os respondentes ‘veteranos’ apresentam uma alteração média de 1.57 (DP=0.614) e os respondentes ‘maduros’ apresentam uma alteração média na satisfação de 1.51 (DP=0.644), a mais baixa. As diferenças observadas não se revelam estatisticamente significativas ( $F_{(2,111)}=1.424$ ,  $p=0.245$ ), não existindo evidências de que as mudanças na Satisfação Extrínseca dos respondentes face ao período pré-pandemia COVID-19 tenham sido diferenciadas em função do seu tempo de serviço.

Em suma, no que toca à avaliação da sua satisfação, tendo em conta a variável “Tempo de Serviço” ao longo da pandemia COVID-19, os respondentes apresentam níveis de satisfação que rondam o satisfatório em qualquer uma das classes desta variável em análise, bem como para qualquer uma das componentes da satisfação em estudo. No que concerne ao exercício de retrospeção pedido aos polícias do COMETLIS a fevereiro de 2020, afere-se que não ocorreram significativas alterações no que toca à satisfação dos mesmos em comparação com período ao longo da pandemia COVID-19. Acerca das análises expressamente anteriores, não é possível afirmar que os valores médios da satisfação, ou da

alteração da satisfação, sejam diferenciados entre as classes do “Tempo de Serviço” em apreço, visto que não há diferenças estatisticamente significativas.

#### **4.5. Associações da Motivação e Satisfação entre o durante a pandemia e pré-pandemia COVID-19**

Acerca das associações da “Motivação” e da “Satisfação” entre o decorrer da pandemia e um efeito de mudança face ao período pré-pandemia COVID-19, constata-se que, segundo as Tabelas M2; M3; M4; M5; M6; M7; M8, e Figuras M1; M2; M3 e M4 do Apêndice M, a única componente onde existiu esta associação é a Motivação Ascensão/Liderança. Relativamente a todas as outras componentes, não existe associação entre o decorrer da pandemia e a mudança ocorrida face ao período pré-pandemia COVID-19 como pode ser percecionado, mais facilmente, na Tabela M9 do Apêndice M.

Na componente Motivação Ascensão/Liderança, como foi supramencionado, verifica-se que houve uma mudança entre os dois períodos em estudo. É perceptível que os respondentes que não sentiram nenhuma mudança entre estes dois períodos são maioritariamente aqueles que afirmaram ter uma média motivacional nesta componente menor. Em contrapartida, os respondentes que apresentaram uma média mais elevada nesta componente em análise, afirmam também que sentiram consideráveis mudanças entre os períodos em questão (Tabelas M4 e Figura M2 do Apêndice M).

## CONCLUSÕES

Após o desenvolvimento paulatino da dissertação, chega o momento de verificar o cumprimento dos objetivos operacionais traçados, bem como infirmar ou confirmar as hipóteses-guia apresentadas, e ainda dar resposta à pergunta que deu mote a toda esta investigação.

Iniciaremos por verificar o cumprimento dos objetivos operacionais desta dissertação. Quanto ao primeiro objetivo operacional: “Revisão profundada da literatura disponível, sobretudo a sistematizada por Laufus e Waseem (2020) no que concerne às dimensões de análise, designadamente 1) saúde mental e o bem-estar dos funcionários e 2) os desafios intraorganizacionais”, podemos constatar na elaboração do primeiro capítulo desta dissertação, nomeadamente nos subcapítulos “1.3. Desafios intraorganizacionais provocados por situações de crise”, “1.4. O bem-estar dos polícias em situação de crise”, que é passível de ser afirmado que este objetivo operacional foi cumprido. Através do trabalho de Laufus e Waseem (2020) foi possível uma revisão aprofundada sobre estes domínios em concreto, permitindo traçar os desafios e constrangimentos que as situações de crise provocam às organizações e aos seus próprios funcionários. No que diz respeito ao segundo objetivo operacional: “Identificar as mudanças intra-organizacionais que a pandemia COVID-19 provocou na PSP”, como é possível constatar no primeiro capítulo desta dissertação, nomeadamente no subcapítulo “1.6. Resposta e mudanças da PSP ao contexto pandémico”, podemos afirmar que o mesmo foi cumprido. Após uma caracterização de forma ampla das sequelas que uma situação de crise provocaria numa organização, foi feita uma recolha de todos os diplomas que se encontravam disponíveis na Intranet a fim de poderem ser identificadas as mudanças que ocorreram na PSP. Para o cumprimento deste objetivo em específico foi crucial a consulta dos despachos emanados da Direção Nacional da PSP, para os quais foi pedido autorização para consulta (Anexo E e F). Por fim, e no que toca ao último objetivo: “Desenvolver um método para a aferição da motivação e bem-estar policiais, aplicá-lo em contexto amostral e obter resultados suscetíveis de análise estatística e subsequente exercício de interpretação”, também podemos afirmar que o mesmo foi cumprido. Tal como é exposto no terceiro e quarto capítulo desta dissertação, foi desenvolvido um instrumento de recolha de dados, com base em outros já validados pelos pares, que nos deram resultados passíveis de serem analisados estatisticamente e interpretados.

Relativamente às hipóteses-guia, é agora necessário proceder à sua confirmação ou infirmação, tendo em conta os resultados obtidos ao longo desta investigação. Neste sentido temos:

**H<sub>1</sub>: “A motivação para o trabalho policial sofreu uma alteração positiva (para mais), explicada pela exaltação da função primordial do trabalho policial em contexto de pandemia.”**

Tendo em conta os resultados obtidos através da aplicação dos inquéritos por questionário, mais propriamente no que diz respeito à dimensão da motivação, apenas a componente Motivação Ascensão/Liderança demonstrou uma mudança estatisticamente significativa entre os dois períodos em estudo. Esta mudança pode ser interpretada da seguinte forma: visto que os respondentes que apresentaram uma média mais elevada nesta componente, foram também aqueles que afirmaram que houve consideráveis mudanças no que toca à Motivação Ascensão/Liderança entre o período pandémico COVID-19 e o período pré-pandémico (Tabelas M4 e Figura M2 do Apêndice M), depreende-se que a sua motivação a fevereiro de 2020 seja menor que aquela apresentada à data da resposta ao questionário (8 a 16 de março de 2021). Posto isto, é possível avançar que a motivação dos polícias do COMETLIS, no que toca aos fatores iminentemente relacionados com a sua hierarquia, aumentou no decorrer da pandemia COVID-19. Isto pode ser explicado pela maior preocupação demonstrada no esclarecimento das condutas operacionais que a hierarquia da PSP teve para com os seus elementos operacionais, algo que pode ser visualizado nos despachos emanados da Direção Nacional da PSP, já que de acordo com Dantzker e Surette, (1996), os polícias apresentam maiores níveis de satisfação quando estão apoiados pela sua hierarquia.

Assim, podemos confirmar parcialmente esta hipótese, visto que houve uma alteração estatisticamente relevante em pelo menos uma das componentes da motivação, e em que tudo indica que a mesma seja em sentido positivo.

**H<sub>2</sub>: O bem-estar dos polícias foi afetado pelas condições de trabalho e pela influência direta dos seus microssistemas sociais (temerosos em relação aos riscos que os polícias correm no desempenho das missões).**

A pandemia COVID-19, como situação de crise que é, provocou um ambiente atípico e pouco saudável para o bem-estar da população em geral. No seu caso em específico e pelas suas características, esta pandemia provocou um continuado ambiente de stress, provocando duras alterações na rotina da sociedade portuguesa, às quais as FSS não poderiam eximir-se. De acordo com Berger et al. (2012) e Ozer et al. (2003), as situações de crise provocam

alterações no bem-estar das pessoas, nomeadamente no grupo social dos *first responders*. Tal como é abordado ao longo desta investigação, a PSP insere-se no grupo social de organizações que se podem denominar por *first responders* e a pandemia COVID-19 é caracterizada como uma situação de crise. Assim sendo, a pandemia COVID-19 provoca alterações no bem-estar dos polícias, tal como é defendido por Stogner et al. (2020). Não foi, todavia, obter uma confirmação empírica, ou seja, não se verificou uma alteração estatisticamente significativa na dimensão da satisfação. Tendo em conta a conceptualização teórica elaborada ao longo desta investigação e tendo em conta o raciocínio anteriormente efetuado, pensamos que os polícias da PSP terão experimentado alterações nos níveis de satisfação, embora insuscetíveis de verificação com o instrumento utilizado.

Urge agora responder à pergunta de partida desta investigação: **“O nível de motivação, satisfação e de bem-estar dos polícias observados em contexto pandémico sofreu alterações relativamente ao contexto previamente existente (pré-pandemia COVID-19)?”**. Tendo em conta a análise empírica feita a partir dos resultados obtidos após a aplicação dos instrumentos de recolha de dados, podemos afirmar que a única componente, quer da motivação quer da satisfação, onde existe alteração estatisticamente significativa no que toca à comparação entre os dois períodos é a Motivação Ascensão/Liderança. Em todas as restantes componentes, não houve resultados que demonstrassem uma alteração estatisticamente significativa entre os dois períodos em análise, sendo passível de afirmar que as mesmas se mantiveram inalteradas (ou não foram evidenciadas).

Nesta ótica, os resultados obtidos nesta investigação apresentam-se proficientes no cumprimento dos objetivos operacionais delineados e por consequência para uma melhor compreensão no que concerne aos domínios da Satisfação e da Motivação. Dos resultados obtidos, no decorrer da pandemia COVID-19 e no que concerne à Motivação, verifica-se que maioritariamente a componente Motivação Funcional/Relacional apresenta níveis superiores à Motivação Ascensão/Liderança nos polícias do COMETLIS, demonstrando que os mesmos se sentem menos motivados para fatores que se prendem com o poder ou progressão na carreira, algo que pode ser explicado pelas suspensões ao direito de gozo de férias e folgas, entre outras restrições que os polícias sofreram devido ao contexto pandémico. Desta forma, urge que a PSP, enquanto organização, envide esforços no que toca a melhorar esta motivação dos seus polícias. Na Satisfação, os resultados são um pouco diferentes, para qualquer uma das componentes da satisfação em estudo, os polícias do COMETLIS apresentam níveis de satisfação muito próximos entre si: no entanto, encontram-se no nível satisfatório.



No que diz respeito ao exercício de retrospeção a fevereiro de 2020 pedido aos polícias do COMETLIS, concluímos que todas as componentes em estudo apresentam transversalmente um grau de mudança reduzido entre os dois períodos em estudo. No entanto, apenas a componente Motivação Ascensão/Liderança apresenta uma diferença estatisticamente significativa entre o decorrer da pandemia COVID-19 e o período pré-pandemia COVID-19, que apesar de não se verificar uma alteração considerável, estatisticamente já reveste relevância. Isto pode ser explicado pelo fato do próprio ambiente imposto pela pandemia COVID-19 e pelas suas características não serem suficientes para causar um ponto de inflexão na Satisfação e Motivação dos polícias do COMETLIS, apesar de todas as mudanças e alterações verificadas no desenvolvimento teórico desta investigação. Uma outra explicação poderá estar relacionada com o facto da própria estrutura hierárquica da PSP conseguir dar uma resposta positiva às dificuldades impostas pela pandemia COVID-19, visto que a componente Motivação Ascensão/Liderança é a única que sofreu uma alteração no sentido positivo entre os dois períodos temporais em estudo.

Na elaboração desta dissertação de mestrado foram sentidas algumas dificuldades e limitações. Em primeiro lugar, no que toca à recolha presencial de bibliografia, devido a todas as restrições impostas pela pandemia, bem como à falta de reuniões de forma presencial e pessoal com os orientadores, ficando apenas cingidos ao contacto via e-mail ou reuniões via digital, não tendo o mesmo proveito que teriam as reuniões pessoais. Em segundo lugar, a data de disponibilização do inquérito por questionário (primeira quinzena do mês de março de 2021) pode assumir-se como uma limitação ao estudo, visto que uma das dimensões em análise nesta investigação é a retrospeção a fevereiro de 2020, distanciando-se temporalmente em mais de um ano, dificultando os respondentes na execução desse exercício.

Por último, deixaremos algumas indicações para investigações futuras, nunca pondo de parte a ótica da Motivação e Satisfação dos polícias. Desta feita, a primeira proposta para futuras investigações prende-se com a elaboração de uma investigação em todo semelhante a esta, mas que permita a aferição de resultados sobre todo o efetivo da PSP. A segunda proposta feita, versa sobre uma investigação que se dedique ao estudo das causas que estão inerentes à (in)satisfação e (des)motivação dos polícias, onde seja possível aferir quais são aquelas que podem e devem ser melhoradas em prol de uma boa gestão dos recursos humanos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ali, R. & Ahmed, M. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International review of business research papers*, 5(4), 270-279.
- Almeida, D. S. (2012). *A motivação do aluno no ensino superior: um estudo exploratório*. (Dissertação de Mestrado, Centro de Educação, Comunicação e Artes, Departamento de Educação da Universidade Estadual de Londrina). Obtido de [http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UEL\\_85879200b7e8d68c3d43cc1afa027629](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UEL_85879200b7e8d68c3d43cc1afa027629)
- Babu, H., & Ramesh, M. (2013). Relationship between job satisfaction and quality of work life of employees in service sector. *Perspectives of Innovation in Economics and Business*, 13(2), 58-71.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Berger, W., Coutinho, E., Figueira, I., Marques-Portella, C., Luz, M., Neylan, T., ... Mendlowicz, M. (2012). Rescuers at risk: a systematic review and meta-regression analysis of the worldwide current prevalence and correlates of PTSD in rescue workers. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 47(6), 1001-1011. Retirado de <https://www.springer.com/journal/127>
- Bettencourt, L., Gwinner, K. & Meuter, M. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviours. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 29.
- Bilhim, J. (2002). *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: ISCSP
- Cohen, S., B., Gottlieb, & Underwood, L. (2000). Social relationships and health. In, S. Cohen, L. Underwood, & B. Gottlieb (Ed.). *Social support measurement and intervention: A guide for health and social scientists* (pp, 3–25). New York: Oxford University Press.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda. 7ª Edição.
- Dantzker, M., & Surrlette, M. (1996). The perceived levels of job satisfaction among police officers: a descriptive review. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 11(2), 7-12.

- DGS. (2020). *Relatório de Situação n.º 1 / 03/03/2020*. Disponível no website da Direção Geral da Saúde: <https://covid19.min-saude.pt/wp-content/uploads/2020/03/Relato%CC%81rio-de-Situac%CC%A7a%CC%83o-1.pdf>
- DGS. (2021). *Relatório de Situação n.º 378 / 15/03/2021*. Disponível no website da Direção Geral da Saúde: [https://covid19.min-saude.pt/wp-content/uploads/2021/04/424\\_DGS\\_boletim\\_20210430.pdf](https://covid19.min-saude.pt/wp-content/uploads/2021/04/424_DGS_boletim_20210430.pdf)
- DGS. (2021). *Relatório de Situação n.º 424 / 30/04/2021*. Disponível no website da Direção Geral da Saúde: <https://covid19.min-saude.pt/wp-content/uploads/2020/03/Relato%CC%81rio-de-Situac%CC%A7a%CC%83o-1.pdf>
- Diegues, S. (2011). *A Comunicação da Crise e a Web 2.0: Um retrato de empresas portuguesas*. (Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior Artes e Letras). Obtido de <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/1302>
- Doorley, J., & Garcia, H. (2011). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. New York: Routledge.
- Elias, L. (2011). Estratégia Portuguesa na Gestão Civil de Crises. *IDN – Revista Nação e Defesa*, 129(5), 145 - 184.
- Elias, L. (2017). *Sistema de Prevenção e Resposta a Crises – o Caso Português*. IDN. Lisboa.
- EME, (2006). *Manual do Processo de Tomada de Decisão*. Lisboa: Estado Maior do Exército.
- Felsenstein, D., Shmueli, D., & Thomas, D. (2020). Cascades - Mapping the multi-disciplinary landscape in a post-pandemic world. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, (51), 1-4. Obtido de [www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420920313443](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420920313443)
- Fernandes, A., & Caetano, A. (2007). A Avaliação do Desempenho. In A., Caetano, & J., Vala. *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 357-387). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Ferreira, A., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. (2006). Construção e validação de uma escala multi-factorial de motivação no trabalho (Multi-Moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 187-198.
- Ferreira, A. (2018). *A Polícia de Segurança Pública em Cenários de Crise. Reflexão sobre as capacidades policiais em situações de contingência*. (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna). Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/29126?locale=en>

- Freitas, C. (2006). *Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM*. (Dissertação de Mestrado, Universidade da Madeira). Obtido de [http://www3.uma.pt/Unidades/DGE/index\\_ficheiros/docsMestrado/Teses/Tese-Carmen\\_Freitas.pdf](http://www3.uma.pt/Unidades/DGE/index_ficheiros/docsMestrado/Teses/Tese-Carmen_Freitas.pdf)
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In A. Gomes, (Coord.) *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 241-321). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Guilaran, J., de Terte, I., Kaniasty, K., & Stephens, C. (2018). Psychological outcomes in disaster responders: A systematic review and meta-analysis on the effect of social support. *International Journal of Disaster Risk Science*, (9), 344-358.
- Hadi, A., Kadhon, M., Hairunisa, N., Yousif, E., & Mohammed, S. (2020). A Review on COVID-19: Origin, Spread, Symptoms, Treatment, and Prevention. *Biointerface Research in Applied Chemistry*, (10), 7234-7242.
- Hill, M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2.<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Jones, D. (2020). The potential impacts of pandemic policing on police legitimacy: planning past the COVID-19 crisis. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 14(3), 579-586.
- Judge, T., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Larsen (Ed.), *The science of subjective well-being* (pp., 393–413). New York: Guilford Press.
- Laufs, J., & Waseem, Z. (2020). Policing in pandemics: A systematic review and best practices for police response to COVID-19. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, (51), 1-17.
- Lima, H. (2014). *Os fatores motivacionais na candidatura à GNR*. (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, Academia Militar). Retirado de <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7358/1/GNR%20238%20H%C3%A9lder%20Lima.pdf>
- Locke, E. & Latham, G. (2004). *What Should we do About Motivation Theory? Six Recommendations for the twenty-first*. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403. Obtido de: [https://www.researchgate.net/publication/270345814\\_What\\_Should\\_We\\_Do\\_ANFi\\_rst\\_Century](https://www.researchgate.net/publication/270345814_What_Should_We_Do_ANFi_rst_Century)
- Locke, E. (1969). *What is job satisfaction? Organizational Behaviour Human Performance*. 4(4), 309-336.

- Locke, E. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. Dunnette (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E., & Latham, G. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- Marquet J., Campenhoudt, V., & Quivy, R. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (1ª edição)*. Lisboa: Gradiva Publicações S.A.
- McClelland, D. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mendonça, A. (2017). *O Papel da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Agentes da PSP*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Polícias e Segurança Interna). Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/19931>
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24, 623–47.
- Neves, A. (1998). *Motivação para o trabalho: Dos conceitos às aplicações (1ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. (2011). Aptidões Individuais e Teorias Motivacionais. In J., Ferreira, J., Neves, & A., Caetano. *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 289-316). Lisboa: Ed. Escolar Editora.
- Oishi, S., & Koo, M. (2008). Two new questions about happiness: "Is happiness good?" and "Is happier better?" In M. Eid & R. Larsen (Eds.). *The science of subjective well-being* (pp. 290–306). New York: Guilford Press.
- Oliveira, J. (2016). *O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação*. (Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Ciências Polícias e Segurança Interna). Obtido de <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/15557>
- Ozer, E., Best, S., Lipsey, T., & Weiss, D. (2003). Predictors of posttraumatic stress disorder and symptoms in adults: a meta-analysis. *Psychological bulletin*, 129(1), 52-73.
- Polícia de Segurança Pública. (2016). *Grandes Opções Estratégicas da PSP para 2017-2020*. Lisboa: Direção Nacional.
- Polícia de Segurança Pública. (2019). *Balanço Social da PSP 2019*. Lisboa: Direção Nacional.
- Prati, G., & Pietrantoni, L. (2010). The relation of perceived and received social support to mental health among first responders: A meta-analytic review. *Journal of Community Psychology*, 38(3), 403–417.

- Rainha, L. (2016). *Motivação e Satisfação no Trabalho: Aplicação numa organização do setor de formação profissional*. (Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora). Obtido de <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/20060>
- Robbins, S. (2005). *Comportamento organizacional (11ª edição)*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, N. (2011). A Gestão de Crises no Contexto da Segurança Interna. *Politeia: Revista do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna* Ano VII, 107-117.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses (1.ª ed.)*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SIC Notícias. (2020, janeiro 25). Coronavírus chegou à Europa com os três primeiros casos em França. SIC Notícias. Obtido de <https://sicnoticias.pt/especiais/coronavirus/2020-01-25-Coronavirus-chegou-a-Europa-com-os-tres-primeiros-casos-em-Franca>.
- Silva, P., Carreira, C., Romana, H., Fernandes, J., Clemente, P., Silva, P., & Jóia, R. (2012). *Caos Urbano*. Lisboa: Pactor.
- Stogner, J., Miller, B., & McLean, K. (2020). Police stress, mental health, and resiliency during the COVID-19 pandemic. *American journal of criminal justice*, 45(4), 718-730.
- Tankebe, J., Reisig, M., & Wang, X. (2016). A Multidimensional Model of Police Legitimacy: A Cross-Cultural Assessment. *Law and Human Behaviour*, 40(1), 11–22.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações (3.ª ed.)*. Lisboa: McGraw-Hill Portugal.
- Turkalj, Ž., Orlović, A., & Milković, I. (2016). *Motivation For Work - Perceived Sources Of Work Motivation Of Police Officers (Profession, Organisation, Management)*. Opatija: Josip Juraj Strossmayer University of Osijek.
- Viterbo, M. (2012). *¿Cómo se gestiona el conocimiento? Un estudio en empresas de consultoría informática portuguesas*. (Tese de Doutoramento). Universidade de Cádiz).
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitude and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, pp. 129-148.

- WHO. (2020, abril 27). Archived: WHO Timeline - COVID-19. Obtido de <https://www.who.int/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Wilson, O. (1973). *Police Planning*, 2ª Edição. Springfield: United States Library.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160.

## LEGISLAÇÃO

- Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março, publicado no Diário da República n.º 55/2020, I Série, pp. 13-(2) - 13-(4) . Lisboa: Presidência da República
- Decreto do Presidente da República n.º 17-A/2020, de 02 de abril, publicado no Diário da República n.º 66/2020, I Série pp. 31-(2) - 31-(5). Lisboa: Presidência da República
- Decreto do Presidente da República n.º 20-A/2020, de 17 de abril, publicado no Diário da República n.º 76/2020, I Série, pp. 7-(2) - 7-(5). Lisboa: Presidência da República
- Decreto do Presidente da República n.º 51-U/2020, 06 de novembro, publicado no Diário da República n.º 217/2020, I Série, pp. 12-(2) - 12-(3). Lisboa: Presidência da República.
- Decreto do Presidente da República n.º 59-A/2020., de 20 de novembro, publicado no Diário da República n.º 227/2020, I Série, pp. 15-(2) - 15-(4). Lisboa: Presidência da República.
- Decreto do Presidente da República n.º 61-A/2020, de 04 de dezembro, publicado no Diário da República n.º 236/2020, I Série, pp. 14-(2) - 14-(4). Lisboa: Presidência da República.
- Decreto do Presidente da República n.º 66-A/2020, de 17 de dezembro, publicado no Diário da República n.º 244/2020, I Série, pp. 21-(2) - 21-(4). Lisboa: Presidência da República.
- Decreto do Presidente da República n.º 6-A/2021 de 6 de janeiro, publicado no Diário da República n.º 3/2021, I Série, pp. 38-(2) - 38-(4) Lisboa: Presidência da República.
- Decreto do Presidente da República n.º 6-B/2021 de 13 de janeiro, publicado no Diário da República n.º 8/2021, I Série, pp. 5-(2) - 5-(5). Lisboa: Presidência da República.
- Decreto do Presidente da República n.º 9-A/2021 de 28 de janeiro, publicado no Diário da República n.º 19/2021, I Série, pp. 42-(2) - 42-(5). Lisboa: Presidência da República.

Decreto do Presidente da República n.º 11-A/2021 de 11 de fevereiro, publicado no Diário da República n.º 29/2021, I Série, pp. 52-(2) - 52-(5). Lisboa: Presidência da República.

Decreto do Presidente da República n.º 21-A/2021 de 25 de fevereiro, publicado no Diário da República n.º 39/2021, I Série, pp. 11-(2) - 11-(5). Lisboa: Presidência da República.

Decreto do Presidente da República n.º 25-A/2021 de 11 de março, publicado no Diário da República n.º 49/2021, I Série, pp. 27-(2) - 27-(5). Lisboa: Presidência da República.

Decreto do Presidente da República n.º 31-A/2021 de 25 de março, publicado no Diário da República n.º 59/2021, I Série, pp. 39-(2) - 39-(5). Lisboa: Presidência da República.

Decreto do Presidente da República n.º 41-A/2021 de 14 de abril, publicado no Diário da República n.º 72/2021, I Série, pp. 10-(2) - 10-(5). Lisboa: Presidência da República.

Decreto n.º 2-A/2020, de 20 de março, publicado no Diário da República n.º 57/2020, I Série, pp. 11-(5) - 11-(7). Lisboa: Presidência da República.

Decreto n.º 2-B/2020 de 2 de abril, publicado no Diário da República n.º 66/2020, I Série, pp. 31-(2) - 31-(20). Lisboa: Presidência da República.

Decreto n.º 2-C/2020, de 17 de abril, publicado no Diário da República n.º 76/2020, I Série, pp. 7-(9) - 7-(28). Lisboa: Presidência da República.

Decreto n.º 8/2020, de 08 de novembro, publicado no Diário da República n.º 217-A/2020, I Série, pp. 2 - 8. Lisboa: Presidência da República.

Decreto n.º 9/2020, de 21 de novembro, publicado no Diário da República n.º 227-A/2020, I Série, pp. 2 - 31. Lisboa: Presidência da República.

Decreto n.º 11/2020, de 06 de dezembro, publicado no Diário da República n.º 236-A/2020, I Série, pp. 2 - 33. Lisboa: Presidência da República.

Decreto n.º 11-A/2020, de 21 de dezembro, publicado no Diário da República n.º 246/2020, I Série, pp. 22-(2) - 22-(40). Lisboa: Presidência da República.

Decreto n.º 2-A/2021, de 07 de janeiro, publicado no Diário da República n.º 4/2021, I Série, pp. 207-(2) - 207-(40). Lisboa: Presidência da República.

Decreto n.º 3-A/2021, de 14 de janeiro, publicado no Diário da República n.º 9/2021, I Série, pp. 13-(5) - 13-(29). Lisboa: Presidência da República.

Decreto n.º 3-D/2021, de 29 de janeiro, publicado no Diário da República n.º 20/2021, I Série, pp. 223-(2) - 223-(5). Lisboa: Presidência da República.

Decreto n.º 3-E/2021, de 12 de fevereiro, publicado no Diário da República n.º 30/2021, I Série, pp. 39-(8) - 39-(9). Lisboa: Presidência da República.



- Decreto n.º 3-F/2021, de 26 de fevereiro, publicado no Diário da República n.º 40/2021, I Série, pp. 36-(2) - 36-(2). Lisboa: Presidência da República.
- Decreto n.º 4/2021, de 13 de março, publicado no Diário da República n.º 50-A/2021, I Série, pp. 2 – 28. Lisboa: Presidência da República.
- Decreto n.º 5/2021, de 28 de março, publicado no Diário da República n.º 60-A/2021, I Série, pp. 2 - 3. Lisboa: Presidência da República.
- Decreto n.º 6/2021, de 3 de abril, publicado no Diário da República n.º 64-A/2021, I Série, pp. 2 - 29. Lisboa: Presidência da República.
- Decreto n.º 6-A/2021, de 15 de abril, publicado no Diário da República n.º 73/2021, I Série, pp. 15-(2) - 15-(3). Lisboa: Presidência da República.
- Decreto n.º 7/2021, de 17 de abril, publicado no Diário da República n.º 74-A/2021, I Série, pp. 2 - 29. Lisboa: Presidência da República.
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto, publicada no Diário da República n.º 168/2007, I Série, pp. 6065 - 6074. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 37/2019 de 30 de maio, publicada no Diário da República n.º 105/2019, I Série, pp. 2726 - 2746. Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 4-A/2020, de 06 de abril, publicada no Diário da República n.º 68/2020, I Série, pp. 35-(3) - 35-(6). Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 62-A/2020, de 27 de outubro, publicada no Diário da República n.º 209/2020, I Série, pp. 43-(2) - 43-(3). Lisboa: Assembleia da República.
- Lei n.º 13-A/2020, de 5 de abril, publicada no Diário da República n.º 65/2021, I Série, pp. 17-(2) - 17-(2). Lisboa: Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, publicado no Diário da República n.º 204/2015, I Série, pp. 9054 - 9086. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 10-A/2020, de 13 de março, publicado no Diário da República n.º 52/2010, I Série, pp. 22-(2) - 22-(13). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 12-A/2020, de 06 de abril, publicado no Diário da República n.º 68/2020, I Série, pp. 35-(20) - 35-(24). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 18-A/2020, de 23 de abril, publicado no Diário da República n.º 80/2020, I Série, pp. 12-(2) - 12-(4). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 28-B/2020, de 26 de junho, publicado no Diário da República n.º 123/2020, I Série, pp. 27-(2) - 27-(5). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.
- Decreto-Lei n.º 87-A/2020, de 15 de outubro, publicado no Diário da República n.º 201/2020. I Série, pp. 20-(2) - 20-(4). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Decreto-Lei n.º 8-A/2021, de 22 de janeiro, publicado no Diário da República n.º 15/2021. I Série, pp. 29-(2) - 29-(10). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-A/2020, de 30 de abril, publicada no Diário da República n.º 85/2020, I Série, pp. 7-(10) - 7-(21). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 43-B/2020, de 12 de junho, publicada no Diário da República n.º 113/2020, I Série, pp. 6-(2) - 6-(15). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 51-A/2020, de 26 de junho, publicada no Diário da República n.º 123/2020, I Série, pp. 27-(6) - 27-(20) . Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 55-A/2020, de 31 de julho, publicada no Diário da República n.º 148/2020, I Série, pp. 37-(2) - 37-(15). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 70-A/2020, de 11 de setembro, publicada no Diário da República n.º 178/2020, I Série, pp. 6-(2) - 6-(15). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 81/2020, de 29 de setembro, publicada no Diário da República n.º 190/2020, I Série, pp. 192 - 192. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 87/2020, de 14 de outubro, publicada no Diário da República n.º 200/2020, I Série, pp. 10 - 12. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 88/2020, de 14 de outubro, publicada no Diário da República n.º 200/2020, I Série, pp. 13 -15. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 88-B/2020, de 22 de outubro, publicada no Diário da República n.º 206/2020, I Série, pp. 6-(2) - 6-(4) . Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 89-A/2020, de 26 de outubro, publicada no Diário da República n.º 208/2020, I Série, pp. 14-(2) - 14-(3). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 96-B/2020, de 12 de novembro, publicada no Diário da República n.º 221/2020, I Série, pp. 18-(2) - 18-(9). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 92-A/2020, de 02 de novembro, publicada no Diário da República n.º 213/2020, I Série, pp. 11-(2) - 11-(21). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 19/2021, de 13 de março, publicada no Diário da República n.º 50-A/2021, I Série, pp. 29 - 31. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 45-C/2021, de 30 de abril, publicada no Diário da República n.º 84/2021, I Série, pp. 19-(2) - 19-(32). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.

Despacho n.º 3301-C/2020, de 15 de março, publicado no Diário da República n.º 52-B/2020, II Série, pp. 5-(3) - 5-(5). Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros, Economia e Transição Digital, Negócios Estrangeiros, Finanças, Defesa Nacional, Administração Interna, Justiça, Modernização do Estado e da Administração Pública, Planeamento, Cultura, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Educação, Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, Saúde, Infraestruturas e Habitação, Coesão Territorial, Agricultura e Mar - Gabinetes do Ministro de Estado, da Economia e da Transição Digital, do Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros, da Ministra de Estado e da Presidência, do Ministro de Estado e das Finanças, dos Ministros da Defesa Nacional e da Administração Interna, das Ministras da Justiça e da Modernização do Estado e da Administração Pública, do Ministro do Planeamento, da Ministra da Cultura, dos Ministros da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e da Educação, das Ministras do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social e da Saúde, do Ministro das Infraestruturas e da Habitação, das Ministras da Coesão Territorial e da Agricultura e do Ministro do Mar.

Despacho n.º 3301-D/2020, de 15 de março, publicado no Diário da República n.º 52-B/2020, II Série, pp. 5-(6) - 5-(6). Lisboa: Economia e Transição Digital, Administração Interna, Saúde, Ambiente e Ação Climática e Infraestruturas e Habitação - Gabinetes do Ministro de Estado, da Economia e da Transição Digital, do Ministro da Administração Interna, da Ministra da Saúde e dos Secretários de Estado da Mobilidade e das Infraestruturas.

Despacho n.º 3427-A/2020, de 18 de março, publicado no Diário da República n.º 55/2020, II Série, pp. 311-(2) - 311-(3). Lisboa: Assembleia da República.

Despacho n.º 7595-A/2020, de 31 de julho, publicado no Diário da República n.º 148/2020, II Série, pp. 249-(2) a 249-(4). Lisboa: Negócios Estrangeiros, Defesa Nacional, Administração Interna, Saúde e Infraestruturas e Habitação - Gabinetes do Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros, dos Ministros da Defesa Nacional e da Administração Interna, da Ministra da Saúde e do Ministro das Infraestruturas e da Habitação.

Diretiva Estratégica n.º10/2006, de 15 de maio. Lisboa: Direção Nacional.

Diretiva Estratégica n.º13/2020 de 03 de março. Lisboa: Direção Nacional.

NEP/AUOOS/DO/01/26, de 21 de outubro. Lisboa: Direção Nacional.

Despacho n.º 20/GDN/2009, de 15 de dezembro. Lisboa: Direção Nacional.

Despacho n.º 30 /GDN/2012, de 14 de dezembro. Lisboa: Direção Nacional.

Despacho n.º 14/GDN/2020, de 13 de março. Lisboa: Direção Nacional.

Despacho n.º 15/GDN/2020, de 17 de março. Lisboa: Direção Nacional.

Despacho n.º 16/GDN/2020, de 17 de março. Lisboa: Direção Nacional.

Despacho n.º 20/GDN/2020, de 26 de março. Lisboa: Direção Nacional

Despacho n.º 26/GDN/2020, de 29 de abril. Lisboa: Direção Nacional.

Despacho n.º 28/GDN/2020, de 11 de maio. Lisboa: Direção Nacional.

Despacho n.º 5/GDN/2021, de 20 de janeiro. Lisboa: Direção Nacional.

Despacho n.º 22/GDN/2021, de 12 de março. Lisboa: Direção Nacional.

Ofício n.º 2471/DTSR/2013, de 21 de novembro. Lisboa: Direção Nacional.

## **APÊNDICES E ANEXOS**

### **Apêndices**

Apêndice A- Comparações percentuais entre Universo e Amostra

Apêndice B - ACP e Descritivos da Motivação

Apêndice C- Comparação da Motivação entre Sexos

Apêndice D - Comparação da Motivação entre Carreiras Policiais

Apêndice E - Comparação da Motivação entre Escalões Etários

Apêndice F - Comparação da Motivação entre Tempo de Serviço

Apêndice G - Descritivos da Satisfação

Apêndice H - Comparação da Satisfação entre Sexo

Apêndice I - Comparação da Satisfação entre Carreiras Policiais

Apêndice J - Comparação da Satisfação entre Escalões Etários

Apêndice L - Comparação da Satisfação entre Tempo de Serviço

Apêndice M - Associações da Motivação e Satisfação entre o durante a pandemia e pré-pandemia COVID-19

### **Anexos**

Anexo A - E-mails de Pedido de Contato

Anexo B – Requerimento para a realização de um inquérito por questionário

Anexo C – Inquérito por questionário

Anexo D – Despacho de Autorização para a aplicação de Inquérito por questionário

Anexo E – Despacho de Autorização para a consulta de documentação 1

Anexo F- Despacho de Autorização para a consulta de documentação 2

Anexo G – Despacho de Autorização para pedido de informação sobre efetivo do COMETLIS

Anexo H – Pedido de informação sobre efetivo do COMETLIS

## **Apêndices**

## Apêndice A - Comparações percentuais entre Universo e Amostra

**Tabela A1**

*Comparações percentuais entre Universo e Amostra*

		Amostra	Percentagem	Efetivo	Percentagem
<b>Género</b>	Masculino	190	82,97%	6704	91,05%
	Feminino	39	17,03%	659	8,95%
<b>Categorias</b>	Agente	151	65,94%	6436	87,41%
	Chefe	41	17,90%	739	10,04%
	Oficial	37	16,16%	188	2,55%
<b>Escalão Etário</b>	[20;24]	2	0,87%	284	3,86%
	[25;29]	24	10,48%	973	13,21%
	[30;34]	44	19,21%	1339	18,19%
	[35;39]	34	14,85%	1109	15,06%
	[40;44]	29	12,66%	828	11,25%
	[45;49]	42	18,34%	964	13,09%
	[50;54]	38	16,59%	1044	14,18%
	[55;59]	15	6,55%	775	10,53%
<b>Tempo de serviço</b>	[60;64]	1	0,44%	47	0,64%
	[0;4]	25	10,92%	1164	15,81%
	[5;9]	35	15,28%	874	11,87%
	[10;14]	32	13,97%	1123	15,25%
	[15;19]	22	9,61%	887	12,05%
	[20;24]	48	20,96%	513	6,97%
	[25;29]	33	14,41%	923	12,54%
	[30;34]	26	11,35%	775	10,53%
	[35;39]	6	2,62%	725	9,85%
<b>Total</b>	40	2	0,87%	379	5,15%
		229		7363	

## Apêndice B – ACP e Descritivos da Motivação

**Tabela B1**

***Pesos fatoriais de matriz rodada de ACP com itens do questionário de motivação (Ma)***

Itens do questionário de motivação	Componentes	
	1	2
Ma1 Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	<b>0,721</b>	0,157
Ma2 Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	<b>0,783</b>	0,223
Ma4 Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores.	<b>0,824</b>	0,299
Ma5 Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio.	<b>0,849</b>	0,340
Ma7 Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	<b>0,869</b>	0,332
Ma8 Se tivesse que criticar alguém, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	<b>0,727</b>	0,487
Ma10 No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	<b>0,818</b>	0,430
Ma11 No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	<b>0,760</b>	0,496
Ma13 Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.	<b>0,779</b>	0,438
Ma14 Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	<b>0,730</b>	0,470
Ma16 No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	<b>0,741</b>	0,507
Ma18 Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.	<b>0,624</b>	0,541
Ma3 Tenho um desejo (que não expresso a terceiros) de chamar a atenção das pessoas.	0,298	<b>0,776</b>
Ma6 Insisto numa determinada opinião, apenas para “não dar o braço a torcer”.	0,272	<b>0,782</b>
Ma9 Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.	0,475	<b>0,706</b>
Ma12 Procuo relacionar-me com pessoas influentes.	0,310	<b>0,852</b>
Ma15 Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	0,440	<b>0,811</b>
Ma17 Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	0,247	<b>0,815</b>
<i>% Variância Explicada</i>	43,78 %	<b>32,12</b> %
<i>Valor Próprio inicial</i>	12,13 0	<b>1,532</b>
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,968	<b>0,932</b>

KMO= 0,962; Teste de esfericidade de Bartlett:  $X^2(153) = 4626,241$ ,  $p < 0,001$

**Tabela B2**

***Descritivos - Motivação atual e retrospectiva***

Avaliação	Motivação	Mín.- Máx.	AIQ (Q1-Q3)	Mediana	Média ± DP
Durante a pandemia COVID-19	Funcional/Relacional	2,17-7,00	5,58-6,33	6,00	5,90±0,666
(1-7)	Ascensão/Liderança	1,00-6,00	2,33-3,67	2,83	2,96±1,074
Retrospectiva Fev2020	Funcional/Relacional	1,00-3,83	1,00-2,00	1,17	1,56±0,738
(1-4)	Ascensão/Liderança	1,00-3,83	1,00-1,50	1,00	1,34±0,586

*AIQ* - Amplitude Inter-quartil; *DP* - Desvio Padrão



## Apêndice C – Comparação da Motivação entre Sexos

**Tabela C1**

*Motivação durante a pandemia COVID-19 e Retrospectiva a fevereiro 2020: comparação de médias entre sexos*

Durante a pandemia COVID-19	Sexo	N	Média (1-7)	Desvio padrão	T <sub>(227)</sub>	p-valor
Motivação Funcional/Relacional	Masculino	190	5,89	0,682	-0,838	0,403
	Feminino	39	<b>5,99</b>	0,584		
Motivação de Ascensão/Liderança	Masculino	190	<b>2,97</b>	1,109	0,149	0,881
	Feminino	39	2,94	0,895		
Retrospectiva a fevereiro 2020	Sexo	N	Média (1-4)	Desvio padrão	T <sub>(227)</sub>	p-valor
Motivação Funcional/Relacional	Masculino	190	<b>1,59</b>	0,751	1,374	0,171
	Feminino	39	1,41	0,658		
Motivação Ascensão/Liderança	Masculino	190	<b>1,35</b>	0,603	0,792	0,429
	Feminino	39	1,27	0,497		

**Tabela C2**

*Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk*

Tests of Normality	Sexo	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk				
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	Skweness	Kurtosis
Motivação Funcional/Relacional (Durante a pandemia COVID-19)	Masculino	0,106	190	<b>0,000</b>	0,922	190	0,000	-1,335	4,532
	Feminino	0,126	39	0,124	0,939	39	<b>0,036</b>	-0,861	1,267
Motivação de Ascensão/Liderança (Durante a pandemia COVID-19)	Masculino	0,073	190	<b>0,016</b>	0,979	190	0,005	0,397	-0,066
	Feminino	0,106	39	0,200*	0,980	39	<b>0,707</b>	0,131	0,055
Motivação Funcional/Relacional (Retrospectiva a fevereiro 2020)	Masculino	0,232	190	<b>0,000</b>	0,777	190	0,000	1,261	0,393
	Feminino	0,267	39	0,000	0,679	39	<b>0,000</b>	2,083	4,127
Motivação Ascensão/Liderança (Retrospectiva a fevereiro 2020)	Masculino	0,299	190	<b>0,000</b>	0,650	190	0,000	2,016	3,661
	Feminino	0,347	39	0,000	0,619	39	<b>0,000</b>	2,472	7,162

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**Tabela C3*****Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene***

Levene's Test for Equality of Variances		F	Sig.
Motivação Funcional/Relacional (Durante a pandemia COVID-19)	Equal variances assumed	0,898	0,344
Motivação Ascensão/Liderança (Durante a pandemia COVID-19)	Equal variances assumed	1,723	0,191
Motivação Funcional/Relacional (Retrospectiva a fevereiro 2020)	Equal variances assumed	3,090	0,080
Motivação Ascensão/Liderança (Retrospectiva a fevereiro 2020)	Equal variances assumed	1,662	0,199

## Apêndice D - Comparação da Motivação entre Carreiras Policiais

**Tabela D1**

**Motivação durante a pandemia e pré-pandemia: comparação de médias entre carreira policial**

Durante a pandemia COVID-19	Carreira policial	N	Média (1-7)	Desvio padrão	F	p
Motivação Funcional/Relacional	Agente	151	5,88	0,719	0,250	0,779
	Chefe	41	<b>5,97</b>	0,621		
	Oficial	37	5,92	0,475		
Motivação de Ascensão/Liderança	Agente	151	2,95	1,102	0,418	0,659
	Chefe	41	2,88	0,992		
	Oficial	37	<b>3,10</b>	1,060		
Retrospectiva a fevereiro 2020	Carreira policial	N	Média (1-4)	Desvio padrão	F <sup>a</sup>	p
Motivação Funcional/Relacional	Agente	151	<b>1,63</b>	0,786	3,114	0,050
	Chefe	41	1,36	0,594		
	Oficial	37	1,46	0,637		
Motivação Ascensão/Liderança	Agente	151	<b>1,39</b>	0,609	6,547	<b>0,002</b>
	Chefe	41	1,14	0,304		
	Oficial	37	1,36	0,688		

a. ANOVA com correção de Welch

**Tabela D2**

**Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk**

Tests of Normality	Carreira Policial	Kolmogorov <sup>a</sup> -Smirnov			Shapiro-Wilk				
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	Skewness	Kurtosis
Motivação Funcional/Relacional (Durante a pandemia COVID-19)	Agente	0,131	151	<b>0,000</b>	0,904	151	0,000	-1,486	4,631
	Chefe	0,103	41	0,200*	0,976	41	<b>0,514</b>		
	Oficial	0,070	37	0,200*	0,986	37	<b>0,912</b>		
Motivação Ascensão/Liderança (Durante a pandemia COVID-19)	Agente	0,076	151	<b>0,031</b>	0,977	151	0,012	0,367	-0,254
	Chefe	0,097	41	0,200*	0,976	41	<b>0,543</b>		
	Oficial	0,132	37	0,104	0,932	37	<b>0,026</b>	0,913	1,653
Motivação Funcional/Relacional (Retrospectiva Fev2020)	Agente	0,223	151	<b>0,000</b>	0,794	151	0,000	1,161	0,180
	Chefe	0,271	41	0,000	0,665	41	<b>0,000</b>	2,028	3,465
	Oficial	0,284	37	0,000	0,708	37	<b>0,000</b>	1,767	2,040
Motivação Ascensão/Liderança (Retrospectiva Fev2020)	Agente	0,293	151	<b>0,000</b>	0,693	151	0,000	1,729	2,342
	Chefe	0,387	41	0,000	0,517	41	<b>0,000</b>	2,331	4,220
	Oficial	0,303	37	0,000	0,583	37	<b>0,000</b>	2,493	5,886

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**Tabela D3****Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene**

Test of Homogeneity of Variances		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Motivação Funcional/Relacional (Durante a pandemia COVID-19)	Based on Mean	1,611	2	226	0,202
Motivação Ascensão/Liderança (Durante a pandemia COVID-19)	Based on Mean	0,532	2	226	0,588
Motivação Funcional/Relacional (Retrospectiva Fev2020)	Based on Mean	6,074	2	226	0,003
Motivação Ascensão/Liderança (Retrospectiva Fev2020)	Based on Mean	8,039	2	226	0,000

**Tabela D4****Comparações Múltiplas de Games-Howell**

Dependent Variable	(I) Carreira Policial	(J) Carreira Policial	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Motivação Funcional/Relacional (Retrospectiva Fev2020)	Agente	Chefe	0,27011*	0,11266	<b>0,049</b>	0,0012	0,5390
		Oficial	0,17244	0,12270	0,344	-0,1218	0,4667
	Chefe	Agente	-0,27011*	0,11266	<b>0,049</b>	-0,5390	-0,0012
		Oficial	-0,09767	0,13988	0,765	-0,4323	0,2369
	Oficial	Agente	-0,17244	0,12270	0,344	-0,4667	0,1218
		Chefe	0,09767	0,13988	0,765	-0,2369	0,4323
Motivação Ascensão/Liderança (Retrospectiva Fev2020)	Agente	Chefe	0,24293*	0,06865	<b>0,002</b>	0,0802	0,4057
		Oficial	0,02935	0,12357	0,969	-0,2690	0,3277
	Chefe	Agente	-0,24293*	0,06865	<b>0,002</b>	-0,4057	-0,0802
		Oficial	-0,21358	0,12274	0,201	-0,5103	0,0832
	Oficial	Agente	-0,02935	0,12357	0,969	-0,3277	0,2690
		Chefe	0,21358	0,12274	0,201	-0,0832	0,5103

\*. The mean difference is significant at the 0,05 level.

## Apêndice E - Comparação da Motivação entre Escalões Etários

**Tabela E1**

*Motivação durante a pandemia COVID-19 e retrospectiva a fevereiro 2020): comparação de médias entre escalões etários*

<b>Durante a pandemia COVID-19</b>	Carreira Policial	N	Média (1-7)	Desvio Padrão	F	p
Motivação Funcional/Relacional	≤ 35 anos	77	5,84	0,774	1,619	0,200
	36-45 anos	66	5,86	0,655		
	> 45 anos	86	<b>6,00</b>	0,558		
Motivação de Ascensão/Liderança	≤ 35 anos	77	<b>3,26</b>	1,097	5,312	0,006
	36-45 anos	66	2,70	1,041		
	> 45 anos	86	2,90	1,026		
<b>Retrospectiva a Fev2020</b>	Carreira Policial	N	Média (1-4)	Desvio Padrão	F	p
Motivação Funcional/Relacional	≤ 35 anos	77	<b>1,60</b>	0,808	0,183	0,833
	36-45 anos	66	1,52	0,684		
	> 45 anos	86	1,55	0,719		
Motivação Ascensão/Liderança	≤ 35 anos	77	<b>1,41</b>	0,712	0,718 <sup>a</sup>	0,490
	36-45 anos	66	1,31	0,529		
	> 45 anos	86	1,30	0,498		

*a. ANOVA com correção de Welch*

**Tabela E2**

*Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk*

Tests of Normality	Grupo Etário	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>				
		Statistic	df	Sig.	Skewness	Kurtosis
Motivação Funcional/Relacional (Durante a pandemia COVID-19)	≤35 anos	0,155	77	0,000	-1,799	6,019
	36-45 anos	0,104	66	0,076	-0,657	0,845
	>45 anos	0,069	86	0,200*		
Motivação Ascensão/Liderança (Durante a pandemia COVID-19)	≤35 anos	0,106	77	0,031	0,579	0,307
	36-45 anos	0,119	66	0,022	0,376	-0,221
	>45 anos	0,048	86	0,200*		
Motivação Funcional/Relacional (Retrospectiva Fev2020)	≤35 anos	0,250	77	0,000	1,424	0,959
	36-45 anos	0,231	66	0,000	1,337	0,589
	>45 anos	0,244	86	0,000	1,282	0,341
Motivação Ascensão/Liderança (Retrospectiva Fev2020)	≤35 anos	0,302	77	0,000	1,993	3,332
	36-45 anos	0,355	66	0,000	1,820	2,585
	>45 anos	0,282	86	0,000	1,994	3,254

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**Tabela E3****Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene**

Test of Homogeneity of Variance		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Motivação Funcional/Relacional (Durante a pandemia COVID-19)	Based on Mean	1,136	2	226	0,323
Motivação Ascensão/Liderança (Durante a pandemia COVID-19)	Based on Mean	0,043	2	226	0,958
Motivação Funcional/Relacional (Retrospectiva Fev2020)	Based on Mean	1,048	2	226	0,352
Motivação Ascensão/Liderança (Retrospectiva Fev2020)	Based on Mean	3,886	2	226	0,022

**Tabela E4****Comparações Múltiplas de Scheffé**

(I) Grupo etário	(J) Grupo etário	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
<=35 anos	36-45 anos	0,56241*	0,17688	<b>0,007</b>	0,1266	0,9982
	>45 anos	0,36268	0,16543	0,093	-0,0450	0,7703
36-45 anos	<=35 anos	-0,56241*	0,17688	0,007	-0,9982	-0,1266
	>45 anos	-0,19973	0,17255	0,513	-0,6249	0,2254
>45 anos	<=35 anos	-0,36268	0,16543	0,093	-0,7703	0,0450
	36-45 anos	0,19973	0,17255	0,513	-0,2254	0,6249

\*. The mean difference is significant at the 0,05 level

## Apêndice F - Comparação da Motivação entre Tempo de Serviço

**Tabela F1**

**Motivação durante a pandemia COVID-19 e Retrospectiva a fevereiro de 2020:  
comparação de médias entre tempo de serviço**

Durante a pandemia COVID-19	Tempo de Serviço	N	Média (1-7)	Desvio padrão	F	p
Motivação Funcional/Relacional	Neófitos	60	5,75	0,823	2,180	0,115
	Maduros	54	5,94	0,625		
	Veteranos	115	<b>5,97</b>	0,583		
Motivação de Ascensão/Liderança	Neófitos	60	<b>3,37</b>	1,089	6,148	0,003
	Maduros	54	2,82	1,119		
	Veteranos	115	2,82	0,997		
Retrospectiva a Fev2020	Tempo de Serviço	N	Média (1-4)	Desvio padrão	F	p
Motivação Funcional/Relacional	Neófitos	60	<b>1,63</b>	0,853	1,012 <sup>a</sup>	0,367
	Maduros	54	1,62	0,689		
	Veteranos	115	1,49	0,694		
Motivação Ascensão/Liderança	Neófitos	60	<b>1,49</b>	0,797	2,081 <sup>a</sup>	0,130
	Maduros	54	1,32	0,479		
	Veteranos	115	1,26	0,484		

*a. ANOVA com correção de Welch*

**Tabela F2**

**Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk**

Tests of Normality	Tempo de Serviço (anos)	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>				
		Statistic	df	Sig.	Skewness	Kurtosis
Motivação Funcional/Relacional (Durante a pandemia COVID-19)	Neófitos	0,175	60	0,000	-1,752	5,387
	Maduros	0,110	54	0,150		
	Veteranos	0,083	115	0,051		
Motivação Ascensão/Liderança (Durante a pandemia COVID-19)	Neófitos	0,134	60	0,009	0,693	-0,063
	Maduros	0,094	54	0,200*		
	Veteranos	0,073	115	0,183		
Motivação Funcional/Relacional (Retrospectiva Fev2020)	Neófitos	0,271	60	0,000	1,232	0,203
	Maduros	0,184	54	0,000	1,263	1,081
	Veteranos	0,248	115	0,000	1,493	0,945
Motivação Ascensão/Liderança (Retrospectiva Fev2020)	Neófitos	0,365	60	0,000	1,608	1,633
	Maduros	0,274	54	0,000	1,781	2,765
	Veteranos	0,325	115	0,000	2,139	3,839

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**Tabela F3****Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene**

Test of Homogeneity of Variances		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Motivação Funcional/Relacional (Durante a pandemia COVID-19)	Based on Mean	1,201	2	226	0,303
Motivação Ascensão/Liderança (Durante a pandemia COVID-19)	Based on Mean	0,522	2	226	0,594
Motivação Funcional/Relacional (Retrospectiva Fev2020)	Based on Mean	3,208	2	226	0,042
Motivação Ascensão/Liderança (Retrospectiva Fev2020)	Based on Mean	12,747	2	226	0,000

**Tabela F4****Teste Comparações Múltiplas de Scheffé**

Dependent Variable: Motivação Ascensão/Liderança (Durante a pandemia COVID-19)	(I) Tempo de Serviço (anos)	(J) Tempo de Serviço (anos)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Teste de Scheffé	Neófitos	Maduros	0,55123*	0,19709	<b>0,021</b>	0,0656	1,0369
		Veteranos	0,55483*	0,16733	<b>0,005</b>	0,1425	0,9672
	Maduros	Neófitos	-0,55123*	0,19709	0,021	-1,0369	-0,0656
		Veteranos	0,00360	0,17334	1,000	-0,4235	0,4307
	Veteranos	Neófitos	-0,55483*	0,16733	0,005	-0,9672	-0,1425
		Maduros	-0,00360	0,17334	1,000	-0,4307	0,4235

\*, The mean difference is significant at the 0,05 level.



## Apêndice G – Descritivos da Satisfação

**Tabela G1**

*Descritivos - Satisfação atual e retrospectiva*

Avaliação	Satisfação	Mín.- Máx.	AIQ (Q1-Q3)	Mediana	Média ± DP
<b>Durante a pandemia COVID- 19 (1-7)</b>	Satisfação Intrínseca	2,40-4,55	3,69-4,1	4,1	3,79±1,49
	Satisfação Extrínseca	2,57-4,79	3,50-4,65	4,04	3,48±0,84
<b>Retrospectiva Fev2020 (1-4)</b>	Satisfação Intrínseca	1,38-1,66	1,43-1,56	1,51	1,51±0,10
	Satisfação Extrínseca	1,45-1,84	1,49-1,59	1,58	1,60±0,14

*AIQ - Amplitude Inter-quartil; DP - Desvio Padrão*

## Apêndice H - Comparação da Satisfação entre Sexo

**Tabela H1**

*Satisfação durante a pandemia COVID-19 e Retrospectiva a fevereiro de 2020:  
comparação de médias entre sexos*

Durante a pandemia COVID-19	Sexo	N	Média (1-7)	Desvio padrão	T <sub>(227)</sub>	p-valor
Satisfação Intrínseca	Masculino	190	4,00	1,087	-0,912	0,363
	Feminino	39	<b>4,17</b>	1,064		
Satisfação Extrínseca	Masculino	190	3,97	0,912	-1,064	0,288
	Feminino	39	<b>4,14</b>	0,891		
Retrospectiva a Fev2020	Sexo	N	Média (1-4)	Desvio padrão	T <sub>(227)</sub>	p-valor
Satisfação Intrínseca	Masculino	190	<b>1,51</b>	0,696	0,115	0,908
	Feminino	39	1,50	0,645		
Satisfação Extrínseca	Masculino	190	1,60	0,690	-0,007	0,995
	Feminino	39	1,60	0,647		

**Tabela H2**

*Testes Normalidade Kolmogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk*

Tests of Normality	Sexo	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk				
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	Skewness	Kurtosis
Satisfação Intrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	Masculino	0,103	190	0,000	0,977	190	0,004	-0,473	0,286
	Feminino	0,170	39	0,006	0,888	39	0,001	-0,772	2,992
Satisfação Extrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	Masculino	0,062	190	0,069	0,993	190	0,508	-0,126	0,139
	Feminino	0,160	39	0,013	0,915	39	0,006	0,111	2,404
Satisfação Intrínseca (Retrospectiva Fev2020)	Masculino	0,247	190	0,000	0,762	190	0,000	1,505	1,816
	Feminino	0,266	39	0,000	0,774	39	0,000	1,138	0,124
Satisfação Extrínseca (Retrospectiva Fev2020)	Masculino	0,192	190	0,000	0,830	190	0,000	1,298	1,269
	Feminino	0,234	39	0,000	0,840	39	0,000	0,702	-0,660

*a. Lilliefors Significance Correction*

**Tabela H3****Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene**

Levene's Test for Equality of Variances		F	Sig.
Satisfação Intrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	Equal variances assumed	1,088	0,298
Satisfação Extrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	Equal variances assumed	1,481	0,225
Satisfação Intrínseca (Retrospectiva Fev2020)	Equal variances assumed	0,075	0,784
Satisfação Extrínseca (Retrospectiva Fev2020)	Equal variances assumed	0,017	0,897

## Apêndice I - Comparação da Satisfação entre Carreiras Policiais

**Tabela I1**

*Satisfação durante a pandemia COVID-19 e Retrospectiva a fevereiro de 2020:  
comparação de médias entre carreiras policiais*

Durante a pandemia COVID-19	Carreira policial	N	Média (1-7)	Desvio padrão	F	p-valor
Satisfação Intrínseca	Agente	151	3,90	1,079	3,516	0,031
	Chefe	41	4,18	0,859		
	Oficial	37	<b>4,38</b>	1,234		
Satisfação Extrínseca	Agente	151	3,91	0,921	2,427	0,091
	Chefe	41	4,14	0,709		
	Oficial	37	<b>4,23</b>	1,013		
Retrospectiva a Fev2020	Carreira policial	N	Média (1-4)	Desvio padrão	F	p-valor
Satisfação Intrínseca	Agente	151	1,51	0,707	2,484 <sup>a</sup>	0,090
	Chefe	41	1,36	0,442		
	Oficial	37	<b>1,64</b>	0,797		
Satisfação Extrínseca	Agente	151	1,61	0,677	0,806	0,448
	Chefe	41	1,50	0,563		
	Oficial	37	<b>1,69</b>	0,814		

*a. ANOVA com correção de Welch*

**Tabela I2**

*Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk*

Testes de Normalidade	Carreira Policial	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
		Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.	Assimetria
Satisfação Intrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	Agente	0,118	151	0,000	0,974	151	0,006	-0,455
	Chefe	0,122	41	0,131	0,957	41	0,127	-0,049
	Oficial	0,189	37	0,002	0,916	37	0,008	-1,061
Satisfação Extrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	Agente	0,078	151	0,026	0,992	151	0,556	0,052
	Chefe	0,154	41	0,015	0,949	41	0,062	0,042
	Oficial	0,115	37	0,200*	0,958	37	0,169	-0,584
Satisfação Intrínseca (Retrospectiva Fev2020)	Agente	0,270	151	0,000	0,758	151	0,000	1,479
	Chefe	0,279	41	0,000	0,786	41	0,000	0,867
	Oficial	0,246	37	0,000	0,780	37	0,000	1,053
Satisfação Extrínseca (Retrospectiva Fev2020)	Agente	0,184	151	0,000	0,842	151	0,000	1,243
	Chefe	0,233	41	0,000	0,827	41	0,000	0,827
	Oficial	0,199	37	0,001	0,816	37	0,000	1,109

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

**Tabela I3****Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene**

Teste de Homogeneidade de Variância		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Satisfação Intrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	Com base em média	1,288	2	226	0,278
Satisfação Extrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	Com base em média	2,545	2	226	0,081
Satisfação Intrínseca (Retrospectiva Fev2020)	Com base em média	5,069	2	226	0,007
Satisfação Extrínseca (Retrospectiva Fev2020)	Com base em média	1,936	2	226	0,147

**Tabela I4****Comparações Múltiplas de Tukey HSD**

Dependent Variable: Satisfação Intrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	(I) Carreira Policial	(J) Carreira Policial	Mean		Sig.	95% Confidence Interval	
			Difference (I-J)	Std. Error		Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD	Agente	Chefe	-0,28447	0,18855	0,289	-0,7293	0,1604
		Oficial	-0,47992*	0,19640	0,040	-0,9433	-0,0166
	Chefe	Agente	0,28447	0,18855	0,289	-0,1604	0,7293
		Oficial	-0,19545	0,24278	0,700	-0,7682	0,3773
	Oficial	Agente	0,47992*	0,19640	0,040	0,0166	0,9433
		Chefe	0,19545	0,24278	0,700	-0,3773	0,7682

\*, The mean difference is significant at the 0,05 level.

## Apêndice J - Comparação da Satisfação entre Escalões Etários

**Tabela J1**

*Satisfação durante a pandemia COVID-19 e Retrospectiva a fevereiro de 2020: comparação de médias entre escalões etários*

<b>Durante a pandemia COVID-19</b>	Carreira Policial	N	Média (1-7)	Desvio Padrão	F	p
Satisfação Intrínseca	≤ 35 anos	77	<b>4,16</b>	1,127	1,495	0,226
	36-45 anos	66	3,85	1,153		
	> 45 anos	86	4,05	0,975		
Satisfação Extrínseca	≤ 35 anos	77	<b>4,17</b>	0,950	2,405	0,093
	36-45 anos	66	3,85	0,916		
	> 45 anos	86	3,97	0,848		
<b>Retrospectiva a Fev2020</b>	Carreira Policial	N	Média (1-4)	Desvio Padrão	F	p
Satisfação Intrínseca	≤ 35 anos	77	<b>1,60</b>	0,783	1,073 <sup>a</sup>	0,345
	36-45 anos	66	1,49	0,670		
	> 45 anos	86	1,44	0,598		
Satisfação Extrínseca	≤ 35 anos	77	<b>1,64</b>	0,779	0,532	0,588
	36-45 anos	66	1,53	0,620		
	> 45 anos	86	1,62	0,636		

*a. ANOVA com correção de Welch*

**Tabela J2**

*Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk*

Tests of Normality	Grupo etário	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>				
		Statistic	df	Sig.	Skewness	Kurtosis
Satisfação Intrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	≤35 anos	0,088	77	0,200*	-0,535	942
	36-45 anos	0,117	66	0,026	-0,160	0,532
	>45 anos	0,149	86	0,000	-0,934	0,582
Satisfação Extrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	≤35 anos	0,094	77	0,086	-0,098	0,592
	36-45 anos	0,121	66	0,018	0,301	0,844
	>45 anos	0,106	86	0,019	-0,550	0,238
Satisfação Intrínseca (Retrospectiva Fev2020)	≤35 anos	0,233	77	0,000	1,341	1,089
	36-45 anos	0,283	66	0,000	1,204	0,197
	>45 anos	0,245	86	0,000	1,704	3,401
Satisfação Extrínseca (Retrospectiva Fev2020)	≤35 anos	0,205	77	0,000	1,208	0,721
	36-45 anos	0,206	66	0,000	1,179	0,679
	>45 anos	0,180	86	0,000	1,150	1,247

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

**Tabela J3*****Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene***

<b>Test of Homogeneity of Variance</b>		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Satisfação Intrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	Based on Mean	0,646	2	226	0,525
Satisfação Extrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	Based on Mean	0,126	2	226	0,881
Satisfação Intrínseca (Retrospectiva Fev2020)	Based on Mean	3,530	2	226	<b>0,031</b>
Satisfação Extrínseca (Retrospectiva Fev2020)	Based on Mean	2,655	2	226	<b>0,072</b>

## Apêndice L - Comparação da Satisfação entre Tempo de Serviço

**Tabela L1**

*Satisfação durante a pandemia COVID-19 e Retrospectiva a fevereiro de 2020:  
comparação de médias entre tempo de serviço*

Durante a pandemia COVID-19	Tempo de Serviço	N	Média (1-7)	Desvio padrão	F	p
Satisfação Intrínseca	Neófitos	60	<b>4,12</b>	1,196	0,877	0,418
	Maduros	54	3,86	1,054		
	Veteranos	115	4,05	1,034		
	Neófitos	60	<b>4,19</b>	1,013	2,289	0,104
	Maduros	54	3,84	0,840		
	Veteranos	115	3,97	0,871		
Retrospectiva a Fev2020	Tempo de Serviço	N	Média (1-4)	Desvio padrão	F	p
Satisfação Intrínseca	Neófitos	60	<b>1,67</b>	0,782	2,236 <sup>a</sup>	0,112
	Maduros	54	1,51	0,750		
	Veteranos	115	1,42	0,585		
	Neófitos	60	<b>1,74</b>	0,817	1,424	0,245
	Maduros	54	1,51	0,644	2, 111	
	Veteranos	115	1,57	0,614		

a. ANOVA com correção de Welch

**Tabela L2**

*Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov/ Shapiro-Wilk*

Tests of Normality	Tempo de Serviço (anos)	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>				
		Statistic	df	Sig.	Skewness	Kurtosis
SAT_Intrinseca Satisfação Intrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	Neófitos	0,105	60	0,163	-0,582	0,804
	Maduros	0,099	54	0,200*	-0,422	0,506
	Veteranos	0,129	115	0,000	-0,574	0,664
SAT_Extrinseca Satisfação Extrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	Neófitos	0,094	60	0,200*	-0,166	0,431
	Maduros	0,093	54	0,200*	0,146	0,529
	Veteranos	0,077	115	0,089	-0,285	0,556
SATa_Intrinseca Satisfação Intrínseca (Retrospectiva Fev2020)	Neófitos	0,220	60	0,000	1,043	0,216
	Maduros	0,269	54	0,000	1,526	1,538
	Veteranos	0,262	115	0,000	1,642	2,989
SATa_Extrinseca Satisfação Extrínseca (Retrospectiva Fev2020)	Neófitos	0,183	60	0,000	1,010	0,164
	Maduros	0,213	54	0,000	1,310	1,096
	Veteranos	0,176	115	0,000	1,191	1,325

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction



**Tabela L3*****Teste de Homogeneidade de Variâncias de Levene***

Test of Homogeneity of Variance		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Satisfação Intrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	Based on Mean	0,601	2	226	0,549
Satisfação Extrínseca (Durante a pandemia COVID-19)	Based on Mean	0,811	2	226	0,446
Satisfação Intrínseca (Retrospectiva Fev2020)	Based on Mean	4,861	2	226	0,009
Satisfação Extrínseca (Retrospectiva Fev2020)	Based on Mean	4,399	2	226	0,013

## Apêndice M – Associações da Motivação e Satisfação entre o durante a pandemia e pré-pandemia COVID-19

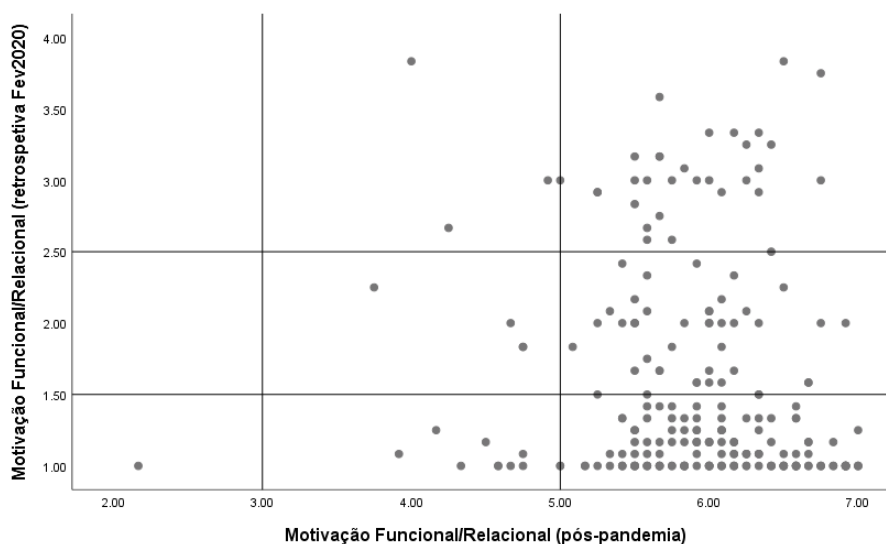
**Tabela M1**

### *Escalas de Likert e Criação dos níveis de estado*

Escala do estado Durante a pandemia COVID-19	Escala do estado Pré-pandemia (mudança de estado da Pré-pandemia para o Durante a pandemia COVID-19)
1 = “Nunca”	1 = “Nenhuma mudança”
2 = “Quase Nunca”	2 = “Mudou pouco”
3 = “Raramente”	3 = “Mudou alguma coisa”
4 = “Por vezes”	4 = “Mudou radicalmente”
5 = “Usualmente”	
6 = “Quase sempre”	
7 = “Sempre”	
<b>Criados 3 níveis de estado:</b>	<b>Criados 3 níveis de estado:</b>
<3 Baixa	<1.5 Baixa/Nula
3-5 Média	1.5-2.5 Média
≥ 5 Elevada	≥ 2.5 Elevada

### Motivação Funcional/Relacional

**Figura M1 – Motivação Funcional/Relacional (Durante a pandemia e Pré-pandemia COVID-19)**



**Tabela M2****Motivação Funcional/Relacional (Pré-pandemia e Durante a pandemia COVID-19)**

			Motivação Funcional/Relacional (Durante a pandemia COVID-19)			
			Baixa	Média	Elevada	Total
Motivação Funcional/Relacional (Pré-pandemia COVID-19)	Baixa	Frequência	1	9	138	148
		Percentagem	100,0%	56,3%	65,1%	64,6%
	Média	Frequência	0	4	43	47
		Percentagem	0,0%	25,0%	20,3%	20,5%
	Elevada	Frequência	0	3	31	34
		Percentagem	0,0%	18,8%	14,6%	14,8%
Total	Frequência		1	16	212	229
	Percentagem		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

*a -Teste exato de Fisher***Tabela M3****Testes de Chi-Square**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,062 <sup>a</sup>	4	0,900	0,872
N of Valid Cases	229			

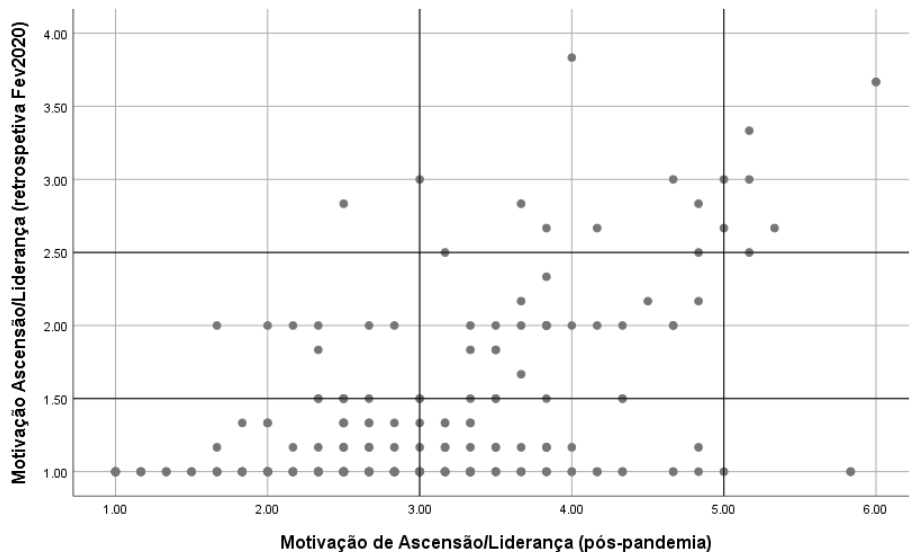
*a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,15.*

Não se observa associação entre o nível de Motivação Funcional/Relacional ao longo da pandemia e a mudança ocorrida face a este estado motivacional no período pré-pandemia COVID-19 ( $\chi^2_{(4)}=1.062$ ,  $p=0.872a$ ).

Para qualquer dos estados de motivação no decorrer da pandemia, a situação mais frequente é de baixa mudança na Motivação Funcional/Relacional face ao período pré-pandemia COVID-19.

## Motivação Ascensão/Liderança

**Figura M2 – Motivação Ascensão/Liderança (Durante a pandemia e Pré-pandemia COVID-19)**



**Tabela M4**

### *Motivação Ascensão/Liderança (Pré-pandemia e Durante a pandemia COVID-19)*

			Motivação Ascensão/Liderança (Durante pandemia COVID-19)			
			Baixa	Média	Elevada	Total
Motivação Ascensão/Liderança (Pré- pandemia COVID-19)	Baixa	Frequência	101	66	3	170
		Percentagem	87,8%	64,1%	27,3%	74,2%
		Adjusted Residual	<b>4,7</b>	-3,2	-3,7	
	Média	Frequência	13	28	0	41
		Percentagem	11,3%	27,2%	0,0%	17,9%
		Adjusted Residual	-2,6	<b>3,3</b>	-1,6	
	Elevada	Frequência	1	9	8	18
		Percentagem	0,9%	8,7%	72,7%	7,9%
		Adjusted Residual	-3,9	4	<b>8,2</b>	
Total	Frequência		115	103	11	229
	Percentagem		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

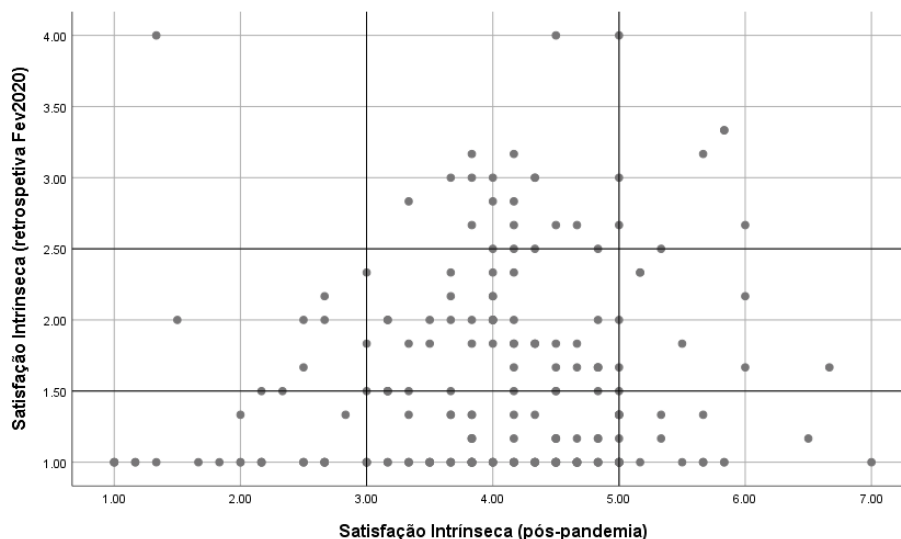
*a -Teste exato de Fisher*

Existe uma associação significativa entre o nível de Motivação Ascensão/Liderança ao longo da pandemia e a mudança ocorrida face a este estado motivacional no pré-pandemia COVID-19 ( $\chi^2_{(4)}=83.419$ ,  $p<0.001^a$ ).

Os respondentes que revelaram baixa Motivação Ascensão/Liderança ao longo da pandemia, tenderam a não alterar esta face ao pré-pandemia COVID-19 ( $Res_{Ajust}=4.7$ ). Os respondentes que revelaram média Motivação Ascensão/Liderança durante a pandemia, tenderam a que esta se alterasse/aumentasse ligeiramente face ao pré-pandemia COVID-19 ( $Res_{Ajust}=3.3$ ). Os respondentes que revelaram alta Motivação Ascensão/Liderança ao longo da pandemia, tenderam a que esta se alterasse/aumentasse consideravelmente face ao pré-pandemia COVID-19 ( $Res_{Ajust}=8.2$ ).

### Satisfação Intrínseca

**Figura M3 – Satisfação Intrínseca (Durante a pandemia e Pré-pandemia COVID-19)**



**Tabela M5*****Satisfação Intrínseca (Pré-pandemia e Durante a pandemia COVID-19)***

			Satisfação Intrínseca (Durante a pandemia COVID-19)			
			Baixa	Média	Elevada	Total
Satisfação Intrínseca (Pré-pandemia COVID-19)	Baixa	Frequência	24	88	26	138
		Percentagem	75,0%	57,1%	60,5%	60,3%
	Média	Frequência	7	47	9	63
		Percentagem	21,9%	30,5%	20,9%	27,5%
	Elevada	Frequência	1	19	8	28
		Percentagem	3,1%	12,3%	18,6%	12,2%
Total	Frequência		32	154	43	229
	Percentagem		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabela M6*****Testes de Chi-Square***

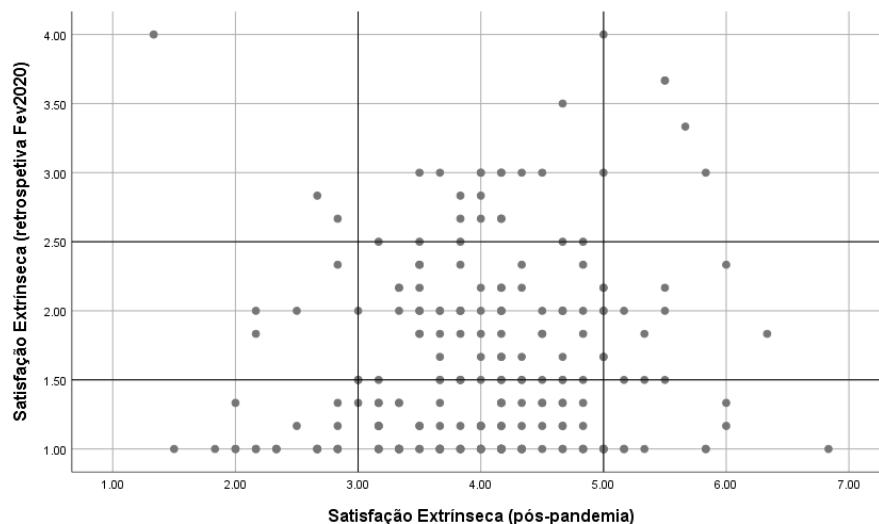
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,556 <sup>a</sup>	4	0,161
N of Valid Cases	229		

*a. 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,91.*

Não existe associação entre o nível de Satisfação Intrínseca durante a pandemia e a mudança ocorrida face a este estado de satisfação no pré-pandemia COVID-19 ( $\chi^2_{(4)}=6.556$ ,  $p=0.161$ ). Para qualquer dos estados de Satisfação Intrínseca, a situação mais frequente é de baixa mudança nesta satisfação face ao pré-pandemia COVID-19.

## Satisfação Extrínseca

**Figura M4 – Satisfação Extrínseca (Durante a pandemia e Pré-pandemia COVID-19)**



**Tabela M7**

### *Satisfação Extrínseca (Pré-pandemia e Durante a pandemia COVID-19)*

			Satisfação Extrínseca (Durante a pandemia COVID-19)			
			Baixa	Média	Elevada	Total
Satisfação Extrínseca (Pré-pandemia COVID-19)	Baixa	Frequência	20	85	13	118
		Percentagem	74,1%	50,6%	38,2%	51,5%
	Média	Frequência	4	63	15	82
		Percentagem	14,8%	37,5%	44,1%	35,8%
	Elevada	Frequência	3	20	6	29
		Percentagem	11,1%	11,9%	17,6%	12,7%
Total		Frequência	27	168	34	229
		Percentagem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

*a -Teste exato de Fisher*

**Tabela M8**

### *Testes de Chi-Square*

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,765 <sup>a</sup>	4	0,067	0,065
N of Valid Cases	229			

*a. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,42.*

Existe uma associação tendencialmente significativa entre o nível de Satisfação Extrínseca durante a pandemia e a mudança ocorrida face a este estado de satisfação no pré-pandemia COVID-19 ( $\chi^2_{(4)}=8.765$ ,  $p=0.065^a$ ). Para qualquer dos estados de Satisfação Extrínseca, genericamente a situação mais frequente é de mudança tendencialmente significativa nesta satisfação face ao pré-pandemia COVID-19.

**Tabela M9**

***Associação da Motivação e Satisfação entre Durante a pandemia e pré-pandemia COVID-19***

Associação	Pré-pandemia * Durante a pandemia COVID-19	$\chi^2_{(4)}$	P	Residuais Ajustados
Motivação	Funcional/Relacional	1,062	0,872 <sup>a</sup>	----
	Ascensão/Liderança	83,419	0,001 <sup>a</sup>	4,7 – MOT baixa durante a Pandemia COVID-19 * Baixa mudança 3,3 – MOT Média durante a pandemia COVID-19 * Média mudança 8,2 - Elevada MOT durante a pandemia COVID-19* Elevada mudança
Satisfação	Intrínseca	6,556	0,161	----
	Extrínseca	8,765	0,065 <sup>a</sup>	----
<i>a -Teste exato de Fisher</i>				



## **Anexos**

## Anexo A - E-mails de Pedido de Contato

---

### Pedido de Contato

2 mensagens

Rúben Oliveira <oliveiraruben1234@gmail.com>

19 de fevereiro de 2021 às 13:11

Para: msaraiva@uevora.pt

Exma Sr. Professora Doutora Margarida Saraiva;

Eu, Rúben Miguel Lopes Oliveira, Aspirante a Oficial de Polícia, a frequentar atualmente o 5.º ano do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP) do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), venho por este meio requerer o contato da sua orientanda Mestre Liliana Cristina da Silva Cepas Rainha.

A finalidade do pedido deste contato é poder dirigir à Mestre Liliana Rainha um pedido de autorização para o uso dos questionários presentes na sua dissertação: "Motivação e Satisfação no Trabalho: Aplicação numa organização do setor de formação profissional", a fim de os poder aplicar na minha dissertação de mestrado: "A pandemia COVID-19, e o seu impacto na atividade policial", cujo principal objetivo será aferir a motivação e satisfação dos elementos policiais tempos de pandemia Covid-19.

Com os melhores cumprimentos;  
Aspirante Rúben Oliveira



Dissertacao\_Finalissima\_Liliana Rainha\_m33894.pdf  
2137K

---

msaraiva@uevora.pt <msaraiva@uevora.pt>

19 de fevereiro de 2021 às 17:08

Para: Rúben Oliveira <oliveiraruben1234@gmail.com>

Estimado Aspirante Rúben Oliveira,

Boa tarde,

Relativamente à sua questão, informo-o de que não necessita de solicitar autorização para usar o questionário da minha orientanda. Poderá fazê-lo, desde que fique bem referenciado no seu trabalho que o questionário foi baseado no estudo de Rainha (2016). Essa referência completa também deve ficar na bibliografia do seu trabalho.

Espero ter ajudado.

Aproveito para desejar-lhe muito sucesso e, no final do seu estudo, caso ainda se recorde deste meu pedido, gostaria de receber um exemplar.

Com os meus cordiais cumprimentos,

Margarida Saraiva

---

## Pedido de contato pessoal/institucional

2 mensagens

Rúben Oliveira <oliveiraruben1234@gmail.com>  
Para: ola@mconceicaoviterbo.pt

16 de fevereiro de 2021 às 18:04

Boa tarde,

Eu, Rúben Miguel Lopes Oliveira mestrando em Ciências Policiais no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, estou a elaborar um estudo onde tenho como principal objetivo aferir a motivação e satisfação dos elementos policiais em tempos de pandemia Covid-19. Assim sendo, e de forma um pouco informal, venho por este meio pedir que me facultasse o seu contato pessoal/institucional para eu poder dirigir a V. Excelência um pedido de autorização formal para o uso do questionário de Warr, Cook e Wall por si validado na sua obra de 2012.

Requeria ainda, se possível, o envio da sua obra: "Cómo se gestiona el conocimiento? Un estudio en empresas de consultoría portuguesas," de forma a que eu possa consultar e referenciar na minha dissertação,

Com os melhores cumprimentos,  
Rúben Oliveira

---

M Conceicao Viterbo <mcviterbo@gmail.com>  
Para: Rúben Oliveira <oliveiraruben1234@gmail.com>

16 de fevereiro de 2021 às 20:28

Boa noite Ruben,

Peço desculpa por não ter respondido antes.

Não precisa de enviar mail institucional. Esteja à vontade para usar a tradução da escala, que envio em anexo. Envio, igualmente, a versão final da tese, embora esta esteja com problemas de formatação, penso que para o caso não lhe faz diferença.

Votos de muito sucesso no seu trabalho!  
E disponha se necessário de algo,


Cumprimentos,


-----  
M. Conceição Viterbo, Ph. D.  
Psicóloga Clínica | Instrutora de Mindfulness | Hipnoterapeuta Clínica  
Docente Universitária  
[mconceicaoviterbo.pt](mailto:mconceicaoviterbo.pt)  
[psicologianaweb.wordpress.com](http://psicologianaweb.wordpress.com)


[Citação oculta]

---

### 3 anexos

 Cotacao\_SATISF\_Quest.docx  
19K

 SATISFACAO\_questionario.docx  
16K

 TESIS\_FINAL\_08\_05\_2012.pdf  
1832K

## **Anexo B - Requerimento para realização de um inquérito por questionário**



### **Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna**

**ASSUNTO: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE UM INQUÉRITO ON LINE, POR QUESTIONÁRIO DE AUTO-PREENCHIMENTO, NO ÂMBITO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS**

O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano – Estágio – compreende a elaboração de uma dissertação que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas, ciências sociais e humanas.

Neste sentido, o aluno do 5.º ano do CMICP, Rúben Miguel Lopes Oliveira, no âmbito do trabalho a realizar, cujo título provisório é “A Pandemia Covid-19 e o seu impacto na atividade policial”, do qual é orientador o Professor Doutor Paulo Machado, e coorientador o Professor Doutor Subintendente João Afonso, vem solicitar a V. Ex.ª autorização a realização de um inquérito on line, por questionário de auto-preenchimento, dirigido a elementos de diferentes carreiras com funções policiais do Comando Metropolitano de Lisboa.

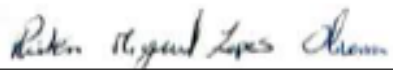
O questionário de auto-preenchimento a aplicar estará dividido em duas partes: a primeira dedicada à Motivação e a segunda dedicada à Satisfação. Cada parte estará também dividida em duas para que consigamos atingir os objetivos operacionais desta dissertação.

A necessidade da aplicação deste questionário prende-se com o facto de vir a constituir um elemento essencial à elaboração da dissertação, sustentando o trabalho de investigação proposto, já aprovado pela Direção de Ensino do ISCPSI.

Junto se anexa a V. Ex.ª o Questionário.

Pede deferimento;

Lisboa, ISCPSI, 25 de fevereiro de 2021



**Rúben Miguel Lopes Oliveira**

Aspirante a Oficial de Polícia n.º 3329/157259

## Anexo C – Inquérito por questionário

### Fatores Sociodemográficos

Sexo (selecione uma das seguintes opções): \_\_\_\_M/\_\_\_\_F

Idade (Por favor digite dois algarismos): \_\_\_\_

Carreira policial (selecione uma das seguintes opções): \_\_\_\_Ag/\_\_\_\_Ch/\_\_\_\_Of

Tempo de Serviço (em anos): \_\_\_\_

Ag- Agente; Ch - Chefe; Of – Oficial

### Parte I - Questionário de Motivação

De seguida, serão apresentados dois questionários sobre motivação. Leia com atentamente as perguntas que antecedem cada um deles.

1. São apresentadas diversas afirmações sobre atitudes e comportamentos (Motivações). Por favor, refira em que medida elas se aplicam a si, **pensando no trabalho que executa atualmente**. TENHA EM CONSIDERAÇÃO QUE QUEREMOS CONHECER A SUA POSIÇÃO SOBRE CADA UMA DAS AFIRMAÇÕES, REPORTADA AO DIA DE HOJE (i.e. AO MOMENTO EM QUE SE ENCONTRA A RESPONDER A ESTE QUESTIONÁRIO). Utilize a escala abaixo indicada, selecionando com (X) o número correspondente à sua avaliação.

Esta Escala foi desenvolvida por Rainha (2016).

Nunca 1	Quase Nunca 2	Raramente 3	Por vezes 4	Usualmente 5	Quase Sempre 6	Sempre 7
------------	------------------	----------------	----------------	-----------------	-------------------	-------------

M 1	Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
M 2	Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	1	2	3	4	5	6	7
M 3	Tenho um desejo (que não expresso a terceiros) de chamar a atenção das pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
M 4	Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores.	1	2	3	4	5	6	7

M 5	Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio.	1	2	3	4	5	6	7
M 6	Insisto numa determinada opinião, apenas para “não dar o braço a torcer”.	1	2	3	4	5	6	7
M 7	Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	1	2	3	4	5	6	7
M 8	Se tivesse que criticar alguém, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	1	2	3	4	5	6	7
M 9	Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.	1	2	3	4	5	6	7
M 10	No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	1	2	3	4	5	6	7
M 11	No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	1	2	3	4	5	6	7
M 12	Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	1	2	3	4	5	6	7
M 13	Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.	1	2	3	4	5	6	7
M 14	Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	1	2	3	4	5	6	7
M 15	Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	1	2	3	4	5	6	7
M 16	No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
M 17	Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	1	2	3	4	5	6	7
M 18	Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

2. Apresentam-se as mesmas afirmações anteriores. Pedimos-lhe agora que procure indicar de que modo a sua posição sobre cada uma delas se alterou desde que surgiu **a pandemia COVID-19, em fevereiro de 2020 (i.e., no ano passado)**. Utilize a escala abaixo indicada, seleccionando com (X) o número correspondente à sua avaliação.

	Nenhuma Mudança 1	Mudou pouco 2	Mudou alguma coisa 3	Mudou radicalmente 4
Ma 1	Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.			1 2 3 4
Ma 2	Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.			1 2 3 4
Ma 3	Tenho um desejo (que não expesso a terceiros) de chamar a atenção das pessoas.			1 2 3 4
Ma 4	Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores.			1 2 3 4
Ma 5	Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio.			1 2 3 4
Ma 6	Insisto numa determinada opinião, apenas para “não dar o braço a torcer”.			1 2 3 4
Ma 7	Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.			1 2 3 4
Ma 8	Se tivesse que criticar alguém, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.			1 2 3 4
Ma 9	Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.			1 2 3 4
Ma 10	No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.			1 2 3 4
Ma 11	No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.			1 2 3 4
Ma 12	Procuro relacionar-me com pessoas influentes.			1 2 3 4
Ma 13	Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.			1 2 3 4
Ma 14	Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.			1 2 3 4
Ma 15	Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.			1 2 3 4
Ma 16	No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.			1 2 3 4
Ma 17	Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.			1 2 3 4
Ma 18	Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.			1 2 3 4

## Parte II - Escala Geral de Satisfação

De seguida, serão apresentados dois questionários sobre motivação. Leia com atentamente as perguntas que antecedem cada um deles.

1. Seguidamente são apresentadas diversas afirmações que versam sobre a Satisfação. Por favor, refira em que medida elas se aplicam a si, **pensando no trabalho que executa atualmente**. Esta Escala foi validada para a população portuguesa por Viterbo (2012). TENHA EM CONSIDERAÇÃO QUE QUEREMOS CONHECER A SUA POSIÇÃO SOBRE CADA UMA DAS AFIRMAÇÕES, REPORTADA AO DIA DE HOJE (i.e. AO MOMENTO EM QUE SE ENCONTRA A RESPONDER A ESTE QUESTIONÁRIO). Utilize a escala abaixo indicada, selecionando com (X) o número correspondente à sua avaliação.

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Moderadamente insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Moderadamente satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
1	2	3	4	5	6	7

S1	Condições físicas do trabalho	1	2	3	4	5	6	7
S 2	Liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
S 3	Colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
S 4	Reconhecimento obtido pelo trabalho bem realizado	1	2	3	4	5	6	7
S 5	Superior hierárquico direto	1	2	3	4	5	6	7
S 6	Responsabilidade atribuída	1	2	3	4	5	6	7
S 7	Salário	1	2	3	4	5	6	7
S 8	Oportunidade de utilizar as suas capacidades	1	2	3	4	5	6	7
S 9	Relacionamento entre Direção e colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
S 10	Possibilidades de ser promovido	1	2	3	4	5	6	7
S 11	Modo como a instituição está a ser gerida	1	2	3	4	5	6	7
S 12	Atenção dada às suas sugestões	1	2	3	4	5	6	7
S 13	Horário de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
S 14	Variedade de tarefas que realiza	1	2	3	4	5	6	7
S 15	Estabilidade no seu emprego	1	2	3	4	5	6	7

2. Seguidamente são apresentadas diversas afirmações que versam sobre a Satisfação. Por favor, refira em que medida **perceciona a diferença que pode ter ocorrido desde que surgiu a pandemia COVID-19, em fevereiro de 2020 (i.e., no ano passado)**. Utilize a



escala abaixo indicada, selecionando com (X) a situação que melhor corresponde ao seu caso.

	Nenhuma Mudança 1	Mudou Pouco 2	Mudou alguma coisa 3	Mudou radicalmente 4
Sa1	Condições físicas do trabalho		1	2 3 4
Sa 2	Liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho		1	2 3 4
Sa 3	Colegas de trabalho		1	2 3 4
Sa 4	Reconhecimento obtido pelo trabalho bem realizado		1	2 3 4
Sa 5	Superior hierárquico direto		1	2 3 4
Sa 6	Responsabilidade atribuída		1	2 3 4
Sa 8	Oportunidade de utilizar as suas capacidades		1	2 3 4
Sa 9	Relacionamento entre Direção e colaboradores		1	2 3 4
Sa 11	Modo como a instituição está a ser gerida		1	2 3 4
Sa 12	Atenção dada às suas sugestões		1	2 3 4
Sa 13	Horário de trabalho		1	2 3 4
Sa 14	Variedade de tarefas que realiza		1	2 3 4

## Anexo D – Despacho de Autorização para aplicação de Inquérito por questionário

**POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA**  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA  
DIRECÇÃO DE ENSINO  
SECRETARIA ESCOLAR

Exmo. Senhor  
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de  
Recursos Humanos  
(Departamento de Formação)  
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1  
1199-010 LISBOA

Sua Referência:  
Sua Comunicação:  
Nossa Referência: 78/SECDE/2021  
Classificador: 090.01.10  
Processo: SECDE20200002ASP  
Data: 2021-03-01  
Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

*Autógrafa*  
04-03-2021  
Diretor Nacional Adjunto  
Recursos Humanos  
Abílio Pinto Vieira  
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas e ciências sociais e humanas.
2. O Aspirante a Oficial de Polícia Rúben Miguel Lopes Oliveira irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "A Pandemia COVID-19 e o seu impacto na atividade policial", sob orientação científica do Prof. Doutor Paulo Machado e coordenador o Subintendente João Afonso.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para aplicar o questionário em anexo de auto-preenchimento, dirigido a elementos com funções policiais de diferentes carreiras do Comando Metropolitano de Lisboa, as quais serão levadas a cabo por e-mail.
4. A informação obtida contribuirá, de forma decisiva, para a redação de um capítulo da dissertação para o enquadramento das medidas que foram sendo adotadas no âmbito do combate à pandemia COVID-19, bem como poder comparar a realidade operacional e organizacional antes e durante a vigência do primeiro estado de emergência.
5. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Rúben Oliveira se compromete a utilizar os resultados obtidos apenas no âmbito da dissertação em questão.

*Director*  
José Carlos Bastos Leitão  
Superintendente

11. 1.º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel. 213913000 Fax: 213910535 www.icpsa.pt |  
icpsa@psp.pt

147636  
Página 1/1

## Anexo E – Despacho de Autorização para consulta de documentação 1

### POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIRECÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor  
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de  
Recursos Humanos  
(Departamento de Formação)  
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1  
1199-010 LISBOA

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 61/SECDE/2021

Classificador: 080.01.10

Processo: SECDE20200002ASP

Data: 2021-02-15

*Autorizado e comunitário subordinado,  
sem cursos de CP-2, não estando  
autorizado a transcrição de transcrição  
dos documentos.*  
*16-02-2021*

Diretor Nacional Adjunto  
Recursos Humanos

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

Abílio Pinto Vieira  
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas e ciências sociais e humanas.
2. O Aspirante a Oficial de Polícia Rúben Miguel Lopes Oliveira irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "A Pandemia COVID-19 e o seu impacto na atividade policial", sob orientação científica do Prof. Doutor Paulo Machado e coorientador o Subintendente João Afonso.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para aceder e fazer referência dos seguintes documentos:
  - a. Diretiva Estratégica n.º 13/2020, de 3 de março - Plano Nacional de Contingência da PSP - Corona Vírus 2019 - COVID-19;
  - b. NEP/AUCOS/DO/01/26, de 21 de outubro - Níveis de Comando e Controlo da PSP;
  - c. Ofício 2471/DTSR/2013, de 21 de novembro - Contraordenações Indiretas;
  - d. Despacho n.º 30/GDN/2012, de 14 de dezembro - Definição e implementação do regime de prestação de trabalho e os respetivos horários de trabalho;
  - e. Despacho n.º 14/GDN/2020, de 13 de março - Regras a observar na prevenção e segurança contra a pandemia por Novo Corona Vírus (COVID-19);
  - f. Despacho n.º 15/GDN/2020, de 17 de março - Plano de continuidade da capacidade operacional no âmbito da pandemia COVID-19;
  - g. Despacho n.º 16/GDN/2020, de 17 de março - Procedimentos Policiais no âmbito da pandemia provocada pelo COVID-19;
  - h. Despacho n.º 20/GDN/2020, de 26 de março - Regras a observar na prevenção e segurança contra a pandemia por Novo Corona Vírus (COVID-19) - viseiras de proteção facial;
  - i. Despacho n.º 26/GDN/2020, de 29 de abril - Atualização do plano de continuidade da capacidade operacional no âmbito da pandemia COVID-19;
  - j. Despacho n.º 28/GDN/2020, de 11 de maio - Atualização do plano de continuidade da capacidade operacional no âmbito da pandemia COVID-19.



R. 1.º de Maio, n.º 3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |

iscpsi@psp.pt

147458  
Página 1/2

4. A informação obtida contribuirá, de forma decisiva, para a redação de um capítulo da dissertação para o enquadramento das medidas que foram sendo adotadas no âmbito do combate à pandemia COVID-19, bem como poder comparar a realidade operacional e organizacional antes e durante a vigência do primeiro estado de emergência.
5. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Rúben Oliveira se compromete a respeitar a confidencialidade e reserva da informação, não transcrevendo, no todo ou em parte, passagens dos documentos.

O Diretor

José Carlos Bastos Leitão  
Superintendente



R. 1º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |  
iscpsi@psp.pt

147458  
Pagina 2/2

## Anexo F – Despacho de Autorização para consulta de documentação 2

**POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA**  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA  
DIRECÇÃO DE ENSINO  
SECRETARIA ESCOLAR

Exmo. Senhor  
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de  
Recursos Humanos  
(Departamento de Formação)  
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1  
1199-010 LISBOA

Sua Referência:  
Sua Comunicação:  
Nossa Referência: 95/SECDE/2021  
Classificador: 080.01.10  
Processo: SECDE202000002ASP  
Data: 2021-03-19

*Autorizar a consulta sem  
restrição de cotação  
Tutela -  
2021-2021*

Diretor Nacional Adjunto  
Recursos Humanos  
Abílio Pinto Vieira  
Superintendente-Chefe

**Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS**

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas e ciências sociais e humanas.
2. O Aspirante a Oficial de Polícia Rúben Miguel Lopes Oliveira irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "A Pandemia COVID-19 e o seu impacto na atividade policial", sob orientação científica do Prof. Doutor Paulo Machado e coorientador o Dr. João Afonso.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para aceder e fazer referência dos seguintes documentos:
  - a) Diretiva Estratégica n.º 10/2006, de 15 de maio - Programa Integrado de Policiamento da Proximidade da PSP;
  - b) Despacho n.º 20/GDN/2009, de 15 de dezembro - Unidades territoriais da Polícia de Segurança Pública (PSP) Organização e competências;
  - c) Despacho n.º 5/GDN/2021 - Plano de continuidade e reforço da capacidade operacional no âmbito da pandemia COVID-19;
  - d) Despacho n.º 22/GDN/2021 - Plano de continuidade e reforço da capacidade operacional no âmbito da pandemia COVID-19.
4. A informação obtida contribuirá, de forma decisiva, para a redação de um capítulo da dissertação para o enquadramento das medidas que forem sendo adotadas no âmbito do combate à pandemia COVID-19, bem como poder comparar a realidade operacional e organizacional antes e durante a vigência do primeiro estado de emergência.
5. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Rúben Oliveira se compromete a respeitar a confidencialidade e reserva da informação, não transcrevendo, no todo ou em parte, passagens dos documentos.

*O Diretor*  
José Carlos Bastos Leitão  
Superintendente

R. 1.º de Maio, nº3 - 1349-040 Lisboa Tel.: 213613300 Fax: 213610635 www.iscpei.pt  
iscpei@iscpei.pt

147458  
Página 1/1



## Anexo G – Despacho de Autorização para pedido de informação sobre efetivo do COMETLIS

### POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIRECÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor  
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de  
Recursos Humanos  
(Departamento de Formação)  
DN/PSP Largo da Penha de França, N.1  
1199-010 LISBOA

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 102/SECDE/2021

Classificador: 080.01.10

Processo: SECDE20200002ASP

Data: 2021-03-24

*Autorizado.  
26.03.2021*  
Diretor Nacional Adjunto  
Recursos Humanos

Abílio Pinto Vieira  
Superintendente-Chefe

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio, compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de ciências policiais, ciências jurídicas e ciências sociais e humanas.
2. O Aspirante a Oficial de Polícia Rúben Miguel Lopes Oliveira irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "A Pandemia COVID-19 e o seu impacto na atividade policial", sob orientação científica do Prof. Doutor Paulo Machado e coorientador o Subintendente João Afonso.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para o acesso, disponibilização e utilização dos seguintes dados sobre o efetivo do COMETLIS:
  - a) Número total do efetivo;
  - b) Distribuição do efetivo por: Sexo, Idade, Tempo de Serviço e Categoria.
4. A informação obtida contribuirá para o estudo, de forma a poder caracterizar a população em estudo, bem como, comparar proporcionalmente a população com a amostra.
5. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Rúben Oliveira se compromete a utilizar os dados obtidos apenas no âmbito da dissertação em questão.

O Diretor

José Carlos Bastos Leitão  
Superintendente



R 1.º de Maio, n.º 3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt |  
iscpsi@psp.pt

147458  
Página 1/1

## Anexo H – Pedido de informação sobre efetivo do COMETLIS

FW: Pedido de Informação sobre Efetivo do COMETLIS

DN DRH Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos

seg 03-05-2021 09:24

Caixa de Entrada

Para: Ruben Miguel Lopes Oliveira <rmoliveira@psp.pt>;

Cc: Fernanda Do Rosario Carneiro Da Silva <frcarneiro@psp.pt>;

Exmo. Senhor

Aspirante a Oficial de Polícia Rúben Oliveira

Bom dia,

Encarrega-me a Exma. Senhora Chefe da Divisão de Gestão e Consultoria de RH, Doutora Fernanda Carneiro de remeter a V.Ex.ª a informação solicitada nas tabelas subsequentes:

Tabela 1 – Efetivo do COMETLIS distribuído por carreira e categoria

Efetivo Policial COMETLIS	Superintendente- Chefe	Superintendente	Intendente	Subintendente	Comissário	Subcomissário	Oficial	Chefe Coordenador	Chefe Principal	Chefe	Chefe	Agente Coordenador	Agente Principal	Agente	Agente	Total
	1	3	17	18	90	59	188	26	53	660	739	65	3115	3256	6436	7363

Fonte: GIVeRH - Controlo de Efetivos de Março 2021

Tabela 2 – Distribuição do efetivo do COMETLIS por carreira e género:

Carreira	Género		
	Masculino	Feminino	Total
Oficial	151	37	188
Chefe	672	67	739
Agente	5881	555	6436
<b>Total</b>	<b>6704</b>	<b>659</b>	<b>7363</b>

Fonte: GIVeRH - Controlo de Efetivos de Março 2021

Tabela 3 – Distribuição do efetivo do COMETLIS por carreira e escalão etário:

Carreira	Escalão Etário									Total
	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	
Oficial	9	32	26	23	23	12	21	37	5	188
Chefe	0	0	39	90	118	170	156	160	6	739
Agente	275	941	1274	996	687	782	867	578	36	6436
<b>Total</b>	<b>284</b>	<b>973</b>	<b>1339</b>	<b>1109</b>	<b>828</b>	<b>964</b>	<b>1044</b>	<b>775</b>	<b>47</b>	<b>7363</b>

Fonte: GIVeRH - Controlo de Efetivos de Março 2021

Tabela 4 – Distribuição do efetivo do COMETLIS por carreira e tempo de serviço:

Carreira	Tempo de Serviço									Total
	Até 5 anos	5 a 9 anos	10 a 14 anos	15 a 19 anos	20 a 24 anos	25 a 29 anos	30 a 34 anos	35 a 39 anos	40 ou mais	
Oficial	0	44	24	31	10	12	11	36	20	188
Chefe	0	0	69	100	70	173	116	145	66	739
Agente	1164	830	1030	756	433	738	648	544	293	6436
<b>Total</b>	<b>1164</b>	<b>874</b>	<b>1123</b>	<b>887</b>	<b>513</b>	<b>923</b>	<b>775</b>	<b>725</b>	<b>379</b>	<b>7363</b>

Fonte: GIVERH - Controlo de Efetivos de Março 2021

Com os melhores cumprimentos,

“Uma Polícia integral, humana, forte, coesa e ao serviço do Cidadão” – Estratégia PSP 20/22

O redator:

Ricardo Sobral Soares

Técnico Superior

**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**  
DIVISÃO DE GESTÃO E CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS  
Núcleo de Consultoria de Gestão de Recursos Humanos

Tel.: 808 200 770  
E-mail: [dn.drh@psp.pt](mailto:dn.drh@psp.pt)  
[www.psp.pt](https://www.psp.pt)

[f policiasegurancapublica](https://www.psp.pt)

**POLÍCIA**  
SEGURANÇA PÚBLICA



Direção Nacional da PSP  
Largo da Póvoa de Formos, n.º 1 | 1170-298 Lisboa | PORTUGAL  
[www.psp.pt](https://www.psp.pt)

[PT](https://www.psp.pt)

**De:** Fernanda Do Rosario Carneiro Da Silva

**Enviada:** quarta-feira, 28 de abril de 2021 09:39

**Para:** DN DRH Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos

**Assunto:** RE: Pedido de Informação sobre Efetivo do COMETLIS

Dr. Ricardo,

Providencie, por favor, no sentido de ser facultada a informação solicitada ao peticionário.

Com os melhores cumprimentos,

“Uma Polícia integral, humana, forte, coesa e ao serviço do Cidadão”

Estratégia PSP 20/22

**Fernanda do R. Carneiro da Silva**

Técnico Superior  
Chefe da Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos  
Coordenadora DNDRH

Tel.: +351 21 811 1030  
E-mail: [f.carneiro@psp.pt](mailto:f.carneiro@psp.pt)

[f policiasegurancapublica](https://www.psp.pt)

**POLÍCIA**  
SEGURANÇA PÚBLICA



Direção Nacional da PSP  
Largo da Póvoa de Formos, n.º 1 | 1170-298 Lisboa | PORTUGAL  
[www.psp.pt](https://www.psp.pt)

[PT](https://www.psp.pt)

**De:** Ruben Miguel Lopes Oliveira

**Enviada:** terça-feira, 27 de abril de 2021 20:38

**Para:** DN DRH Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos

**Assunto:** Pedido de Informação sobre Efetivo do COMETLIS

Exmo. Sr. Chefe da Divisão de Gestão e Consultoria de Recursos Humanos da Direção Nacional,

Venho por este meio, no âmbito da elaboração da Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais com o título “A Pandemia COVID-19 e o seu impacto na atividade policial”, orientado pelo Professor Doutor Paulo Machado e pelo Professor Doutor Subintendente João Afonso, solicitar a seguinte informação sobre o efetivo atual do COMETLIS:

1. Número total do efetivo;
2. Distribuição do efetivo por: Sexo, Idade, Tempo de Serviço e Categoria Hierárquica.

Segue em anexo o despacho do nosso Diretor Nacional Adjunto de Recursos Humanos Superintendente-chefe Abílio Vieira a autorizar o pedido destes dados.

À sua consideração,

Com os melhores cumprimentos;

**Rúben Miguel Lopes Oliveira**

Aspirante a Oficial de Polícia

T: +351 912 818 054

E: [rmoliveira@psp.pt](mailto:rmoliveira@psp.pt)

XXXIII CFOP

[f policiasegurancapublica](https://www.psp.pt)

**POLÍCIA**  
SEGURANÇA PÚBLICA

Instituto Superior de Ciências Policiais e  
Segurança Interna

Rua 1º de Maio, nº 3, 1349-040 Lisboa

[www.psp.pt](https://www.psp.pt)

